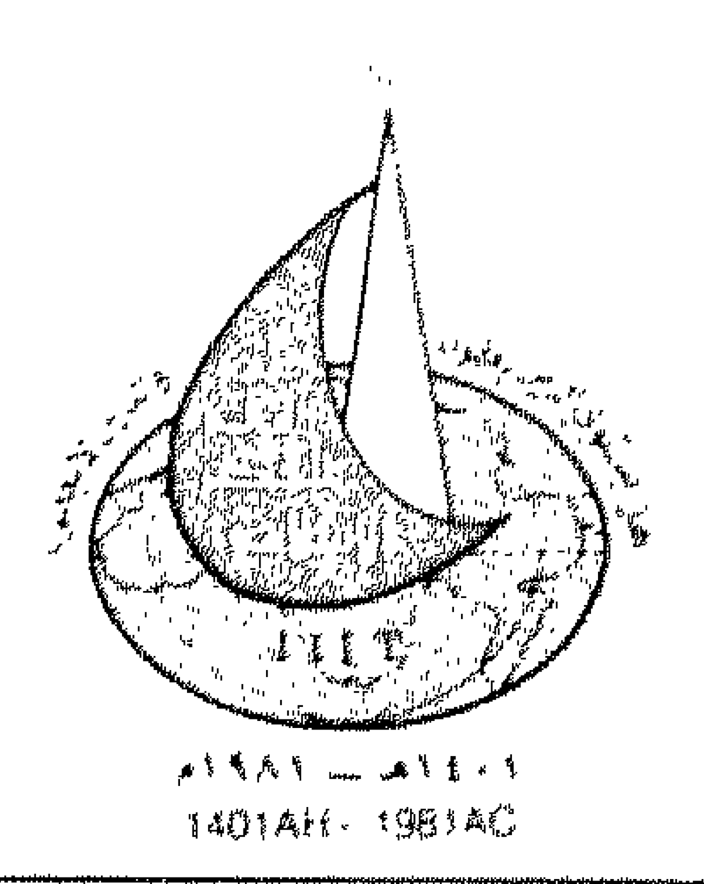


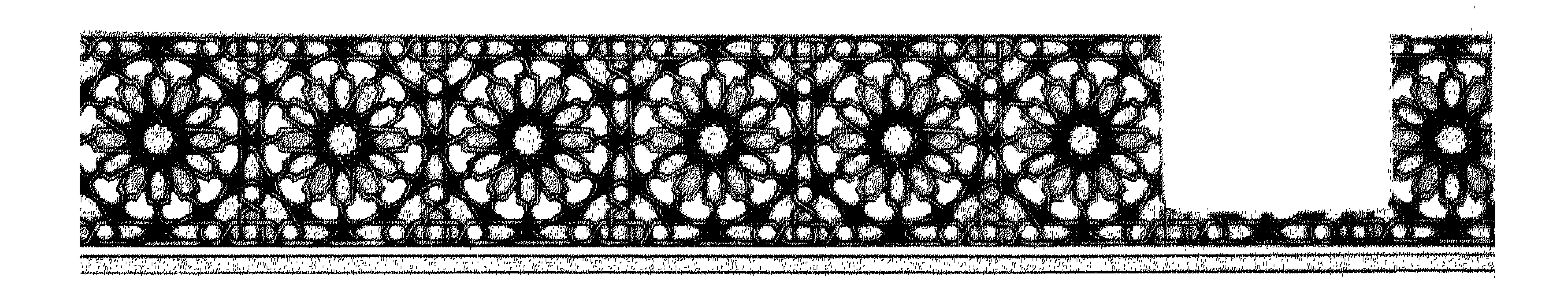



المعهد العالمي للفكر الإسلامي




# مدى فاعلية نظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية

حسين موسى راغب






ـ من مواليد الغربية ، مصر ، مارس ١٩٤٢ .

ـ بكالوريوس ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ١٩٦٨ .

ـ ماجستير ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ١٩٧٣ موضوع

**" تنظيم ادارة المستشفيات بالتطبيق على مستشفى جامعة الأزهر " .**

ـ دكتوراه الفلسفة فى ادارة الاعمال ، جامعة ستريت لايت البريطانية ١٩٨٢موضوع **" التسويق فى المنظمات التى لا تهدف إلى الربح " .**

ـ استاذ ادارة الاعمال بكلية التجارة ، جامعة الأزهر .

**أهم المؤلفات المنشورة : ـ**

ـ المبادىء العلمية للسياسات و الاستراتيجيات .

ـ ادارة العلاقات العامة .

ـ استراتيجية التطوير التنظيمى .

# مدى فاعلية نظام تقويم أداء العاملين

# بالبنوك الإسلامية

الطبعة الأولى
(١٤١٧ هـ - ١٩٩٦ م)

# مدى فاعلية نظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية

حسين موسى راغب

المعهد العالمى للفكر الإسلامى
القاهرة
١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

( دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛ )



المعهد العالمى للفكر الإسلامى
٢٦ ب - ش الجزيرة الوسطى - الزمالك - القاهرة - ج.م.ع.

بيانات الفهرسة أثناء النشر - مكتبة المعهد بالقاهرة .

راغب ، حسين موسى .
مدى فاعلية نظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية / حسين موسى راغب . - ط١. - القاهرة : المعهد العالمى للفكر الإسلامى، ١٩٩٦
ص . سم . - (دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛ )
ببليوجرافية .
تدمك X ٤٢ - ٥٢٢٤ - ٩٧٧.
١ - البنوك الإسلامية .
أ - العنوان .   ب - ( السلسلة)

رقم التصنيف ٣٣٢،١٢٢١
رقم الإيداع ٧١٨٩ / ١٩٩٦

# المحتويات

الموضوع | الصفحة

تصدير : بقلم أ. د. على جمعة محمد ........................................ ٧

المقدمة ................................................................ ١١

الفصل الأول : المفاهيم والقضايا الحديثة ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين ................ ١٥

الفصل الثاني : أهم مداخل تقويم الأداء وأنسبها للمنظمات الإسلامية ................ ٢٩

الفصل الثالث : الضوابط الإسلامية لنظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية ................ ٣٧

النتائج والتوصيات ........................................................ ٥٤

المراجع ................................................................ ٥٧

# تصـــدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه وسلم ، ثم أما بعد . .

فيهدف هذا المشروع ، إلى دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية ، وخاصة فى البنوك ، وشركات الاستثمار .

يتمثل نتاج هذا المشروع ، فى عدد من البحوث ، التى يغطى كل منها ناحية، أو موضوعاً محدداً، من الصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء أكانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى، أم فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أم فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية ، التى تقوم بها ، ويقدر - مبدئياً - أن يصل عدد البحوث المطلوبة، إلى حوال ٤٠ بحثاً ، تغطى النواحى التالية :

فى جانب موارد أموال المؤسسة ، تخصص أبحاث لرأس المال الفردى ، والذى يأخذ شكل شركة رأسمالية ، أو تعاونية ، أو شرعية ، وكذلك في صورة رأس المال المساند .

كما تخصص أبحاث لكل من أنواع الودائع الجارية وحسابات التوفير ، والودائع الاستثمارية العامة ، والمخصصة سواء قطاع ، أو إقليم ، أو مشروع معين ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثا .

فى جانب استخدامات المؤسسة للأموال المتاحة لها تخصص بحوث لكل نوع من هذه الاستخدامات، سواء فى ذلك ما يتم على الصعيد المحلي ، أو ما يتم في السوق الدولية، وتشمل صيغ المشاركة، والمضاربة ، والبيع، والإيجار بكافة صورها ، والتي لا داعى لتفصيلها هنا ، وتقدر بحوث هذا المجال ، بخمسة عشر بحثاً .

وفى جانب الخدمات غير التمويلية ، التى تقوم بها هذه المؤسسات ، تخصص أبحاث لكل نوع من أنواع هذه الخدمات مثل : إصدار ، وبيع ، وصرف الشيكات السياحية ، وإصدار بطاقات الائتمان ، وصرف العملات الأجنبية ، وتحويل الأموال ، سواء إلى عملتها ، أو إلى عملة أخرى ، وإصدار الشيكات المصرفية ، سواء بالعملة المحلية ، أو بعملات أخرى ، وإصدار الضمانات المصرفية ، وفتح ، وتبليغ ، وتثبيت الاعتمادات المستندية ، وشراء ، وبيع الذهب ، والفضة ، والمعادن النفيسة ، وفتح الحسابات الجارية بالمعادن النفيسة ، وإصدار شهادات الودائع بها ، وقبول تحصيل سندات الدفع ، والأوراق التجارية ، وتأسيس الشركات، وطرح الأسهم للاكتتاب ، وتقديم الخدمات الإدارية للشركات القابضة ، وشراء ، وبيع ، وحفظ ، وتحصيل أرباح الأسهم لحساب العملاء، وتقديم الاستشارات، فيما يتعلق باندماج

الشركات، أو شرائها ، وإدارة العقارات لحساب العملاء، وإدارة الأوقاف، وتنفيذ الوصايا ، وقبول الأمانات ، وتأجير الخزائن الحديدية، وخدمات الخزائن الليلية، ودراسات الجدوى الاقتصادية، وتقديم خدمة الاستعلامات التجارية، والترتيبات التأمينية ، والاستشارات الضريبية، والخدمات القانونية، وخطابات التعريف، وتحصيل القوائم التجارية لصالح العميل ، وأية أنشطة أخرى ، مما تقوم به البنوك في مجالات البحث، والتدريب، والأعمال الاجتماعية ، والخيرية.

وتجمع بعض هذه الأنشطة – وفقاً لطبيعتها – في بحوث محددة، بحيث لايتجاوز عدد البحوث في هذا المجال ، عشرة بحوث .

ويشترط في كل من البحوث المطلوبة في هذا المشروع ، أن تغطى عناصر معينة ، على وجه التحديد هي :

– وصف للوظيفة الاقتصادية للعقد ، أو العملية، أو النشاط موضوع البحث ، أي للفائدة المستهدفة من كل منها .

– وصف تحليلي للإطار القانوني للعقد ، أو العملية ، أو النشاط ، أي للأحكام القانونية الوضعية، التي تحكم كلا منها، وتنظمها .

– بيان الحكم الشرعي للعقد، أو العملية ، أو النشاط ، فإن كان الحكم الشرعي ، هو الإباحة بصورة مبدئية – ولكن يشوب العقد ، أو العملية ، أو النشاط ، بعض المخالفات الشرعية الجزئية – فينبغي أن يشمل البحث بياناً بالتعديلات ، أو التحفظات المقترح إدخالها، لإزالة الاعتراض الشرعي ، وكذلك بحث مدى قبول هذه التعديلات للتطبيق ، من الناحية القانونية الوضعية ، التي تحكم العملية .

– أما إذا كان الحكم الشرعي ، هو الحرمة من الناحية المبدئية ، وتعذر تصحيحها شرعياً بإجراء تعديلات ، أو تحفظات ، فينبغي أن يشمل البحث ، اقتراح البديل المقبول شرعاً ، والذي يؤدي نفس الوظيفة الاقتصادية للعقد ، أو العملية، أو النشاط ، وكذلك بحث مدى قبول هذا البديل ، للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية ، التي تحكم العملية.

– ينبغي أن يشتمل البحث كذلك على نموذج ، أو نماذج لصيغة العقد البديل المقترح، كما في البند السابق أعلاه ، أو التعديل المقترح، كما في البند الذي يسبقه ، مع توضيح إجمالي للإطار القانوني الوضعي ، المقبول شرعاً ، مع الإحالة إلى رقم القانون، ورقم المادة ما أمكن ، كما يوضح – تفصيلاً – الأحكام الشرعية ، مع بيان الدليل الشرعي والمرجع الفقهي ، موضحاً بالطبعة، والجزء ، والصفحة .

- ونظراً لتعذر القيام بهذه البحوث ، بصورة شاملة لجميع المؤسسات المصرفية والاستثمارية ، والمالية الإسلامية ، فى جميع البلاد ، فيكتفى بإجراء البحوث بصورة مقارنة، على أساس انتقائى لدولتين ، أو ثلاث ، أو أربع، ويراعى فى اختيارها ، أن يكون إطارها القانونى ممثلاً لنموذج معين من العقد، أو العملية، أو النشاط موضوع البحث .

ويراعى فى اختيار هؤلاء الأفراد، تكامل التخصصات المصرفية ، والقانونية، والشرعية .

واتبع المعهد العالمى للفكر الإسلامى منهجاً ، حرص فيه على خروج الأبحاث بشكل علمى جيد ، فتم تشكيل لجنة ضمت فى عناصرها : أساتذة من الجامعات فى مختلف التخصصات الاقتصادية ، والمحاسبية ، والإدارية ، والشرعية ، بجانب عدد من الخبراء المصرفيين فى المصارف الإسلامية ؛ وذلك لمناقشة مخططات الأبحاث المقدمة من الباحثين، وتقديم الاقتراحات العلمية الدقيقة لهم ؛ حتى تخرج البحوث فى النهاية ، متضمنة الجوانب النظرية ، والتطبيقية للمصارف الإسلامية .

بعد إتمام هذه الأبحاث، يعهد بمراجعتها، وتحكيمها إلى أشخاص أو هيئة و- غالباً - كان يتم تحكيم البحث من أكثر من شخص .

والبحث الذى بين أيدينا ، من بحوث سلسلة صيغ معاملات المصارف الإسلامية ، وقد اجتهد الباحث فى أن يخرج البحث بالصورة المشرفة ، وقد أخذ فى الاعتبار ، كل توصيات المعهد بشأن البحث، وأملنا أن ينتفع ببحوث هذه السلسلة ، فى ترشيد مسيرتها ، ودعم خطواتها فى بناء الاقتصاد الإسلامى ، والسعى دوماً نحو الرقى ، والتقدم للأمة الإسلامية ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

**أ. د. علي جمعة محمد**

**المستشار الأكاديمى**

**للمعهد العالمى للفكر الإسلامى**

**مكتب القاهرة**

# المقـدمــة

## مشكلة وأهمية البحث :

لقد أوضحت العديد من الدراسات والأبحاث فى مجال تقويم أداء العاملين بمختلف منظمات الاعمال أن الكثير من مديرى الأفراد وكذا المتخصصين فى تطوير وتنمية الموارد البشرية Human Resource Development (HRD) Professionals يواجهون العديد من المشكلات والصعوبات عند تصميم وتنفيذ نظم تقويم أداء العاملين سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الأقسام أو وحدات النشاط.

ولعل هذه الصعوبة تعود إلى الطبيعة المتغيرة والمتطورة للعنصر البشرى بصفة عامة وإلى التطور الذى لحق بالغرض من عملية تقويم أداء العاملين. فلقد ظل إلى ما يقرب من ٣٠ سنة مضت شيوع المدخل التقليدى فى تقويم الأداء الذى كان يركز على غرض الرقابة الإدارية وإنجاز الأهداف Performance appraisal Adminis-trative ونتيجة التطور والأبحاث المستمرة فى هذا المجال أُضيف لعملية تقويم اداء العاملين بمنظمات الأعمال غرض آخر هو الغرض التنموى Developmental Perfor-mance Appraisal بحيث لم تعد عملية تقويم الأداء تستخدم كعملية استراشادية أو حكمية عند وضع ورسم سياسات العلاوات والأجور والترقيات، بل أصبحت تستخدم أيضا كوسيلة لتطوير وتنمية العاملين ومساعدتهم على تطوير أدائهم ورفع كفاءتهم عن طريق تحديد أهداف اداء المرؤوسين ووسائل تحقيق الأهداف بأسلوب قائم على الإقناع والمناقشة بين الرئيس والمرؤوس .

إلا أن المشكلة لازالت قائمة فيما يتعلق بوضع نظام فعال وجيد لتقويم أداء العاملين حيث إن هذا التطور الذى حدث فى أغراض عملية التقويم لأداء العاملين لم يتعد مرحلة النظرية ولم يصل بعد إلى مرحلة التنفيذ الجيد .

وإذا كان هذا هو الحال بالنسبة لمنظمات الأعمال التى نالت حظها من الاستقرار وحازت على اهتمامات العديد من الباحثين والدارسين، فإن مشكلة تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية تصبح أكثر تعقيدا نظرا لأنها لم تزل حديثة العهد، ولم تحظ بالاستقرار الكافى والاهتمام الذى يناسب أهميتها ووضعها ودورها فى تطوير وتنمية اقتصاديات الدول والمجتمعات الإسلامية. فمشكلة تقويم اداء العاملين بهذه البنوك - من وجهة نظر الباحث - لم تلق الاهتمام الكافى وتعتمد فى كثير من الحالات على المداخل الغربية والتى لم تصل بعد لتطوير نظام فعال للتقويم، إضافة إلى هذا، فإن نظام تقويم الاداء بالبنوك الإسلامية ينبغى أن يأخذ بالحسبان بعض العناصر التى قد يغفلها كلية العديد من منظمات الأعمال، ولاتزال معظم البنوك الإسلامية لا تعطيها حق قدرها،

وأعنى بذلك الضوابط الإسلامية كعنصر من عناصر تقويم أداء العاملين، بحيث يكمل هذا العنصر بقية العناصر الأخرى التقليدية (عناصر العمل والإنتاج وصفات العامل) لتصل إلى نظام فعال لتقويم الأداء يتلاءم مع طبيعة ورسالة البنوك الإسلامية بحيث يلائم الزيادة النسبية فى أحجام هذه البنوك وكذا الانتشار النسبى لفروعها.

إلا أن ما ينبغى الإشارة والتنبيه إليه، أن مجرد توافر أو إيجاد نظام فعال لتقويم اداء العاملين بالبنوك الإسلامية لا يكفى، بل إن القضية الأساسية تتمثل فى مدى اهتمام إدارة البنك بالنتائج التى يسفر عنها التقويم، ومدى الاستعانة بالمعلومات المرتدة من هذا النظام عند اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، وفى حل المشكلات التى تواجه المديرين.

وانطلاقا من هذه الاهمية وأخذا فى الحسبان مشكلة تقويم اداء العاملين فى البنوك الإسلامية، فإن هذا البحث يحاول الحصول على اجابات للتساؤلات التالية :

- ما مفهوم تقويم الأداء واهميته بالنسبة للبنوك الإسلامية؟
- ما هى الفلسفة التى تحكم عملية تقويم الاداء فى البنوك الإسلامية؟

بمعنى هل تسيطر فلسفة الحكم Judgement وتوصيف للعامل على أساسه يتم وضع سياسات الأجور والترقية والفصل.. إلخ، أم إنها تجمع بين هذا وبين اعتبار التقويم وسيلة لنمو الفرد وتطويره بما يؤهله لشغل وظائف أعلى مستقبلا؟

- ما نوع الأداء الذى يخضع للتقويم؟ وأى الأفراد يخضعون لذلك؟

وهل يلزم إخضاع العاملين بالمستويات الأدارية العليا لعملية التقويم؟

وكيف يتم تقويمهم؟ وما مدى دورية عملية التقويم؟

وهل يمكن إخبار العاملين بالبنك بنتائج تقويمهم؟

- ما هى المراحل المختلفة لعملية تقويم أداء العاملين، وأيها يتناسب مع طبيعة البنوك الإسلامية؟
- ما هى السياسات التى ينبغى اتخاذها لضمان إلزام الإدارة باستخدام نتائج تقويم الأداء والاستفادة منها؟
- ما هى الضوابط الإسلامية التى تحكم نظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية سواء ما يتعلق منها بالأداء أو بسلوك العاملين وعلاقاتهم؟
- هل يمكن طرح «نموذج» لعملية تقويم الأداء بالبنوك الإسلامية؟

**طبيعة البحث :**

يقتصر البحث فى هذه المرحلة على الدراسة النظرية للقضايا ذات الصلة بتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية، والتى ينبغى أن يوضع فى ضوئها نظام فعال للتقويم، على أن يلى هذه المرحلة النظرية اجراء الدراسة الميدانية للتحقق مما هو قائم بالفعل للتعرف على مدى انحراف النظام القائم عما ينبغى أن يكون عليه، بمعنى آخر.. تتصف هذه الرحلة من البحث بالصفة الاستكشافية.

**فروض البحث :**

لا تحظى عملية تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية بالاهتمام الكافى من جانب القائمين على أداراتها سواء من حيث تصميم نظام التقويم بما يتلاءم وطبيعة البنوك الإسلامية ورسالتها، أو من حيث تنفيذه والاستفادة من نتائجه عند اتخاذ القرارات الإدارية، أو اعتباره كأساس لتنمية وتطوير الأفراد وتأهيلهم كى يتحملوا مسئوليات وظائف أعلى .



# الفصل الأول

## المفاهيم والقضايا الحديثة
## ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين

# المبحث الأول

## مفهوم وأهمية عملية تقويم أداء العاملين

### ١ ـ مفهوم عملية تقويم أداء العاملين:

لقد نالت عملية وضع وتحديد مفهوم لتقويم أداء العاملين اهتمام العديد من الباحثين ورجال الفكر الإدارى بصفة عامة والمهتمين بمجال تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة. إلا أن استعراض وتحليل هذه التعاريف يشير إلى أنه لا يوجد اتفاق واضح حول مفهوم جامع لعملية تقويم الأداء، ويمكننا تصنيف هذه المفاهيم في مجموعتين رئيستين إحداهما تندرج تحت ما يمكن أن نطلق عليه المدخل التقليدى والأخرى تندرج تحت ما يمكن تسميته بالمدخل الحديث. ويتأسس التمييز بين المدخلين ـ من وجهة نظرنا ـ على الغرض من التقويم الذى يركز عليه المدخل. ففى المدخل التقليدى يكون تركيز عملية التقويم على أغراض الرقابة الإدارية وإنجاز الاهداف.

وبالتالى يكون التقويم وسيلة استرشادية أو حكمية لوضع بعض سياسات الأفراد كمنح علاوات فى الأجور والمرتبات، أو تحديد من يستحق الترقية. من قبيل ذلك تعريفات جراهام (٢٧) Graham لتقويم الأداء بأنه «الحكم على أداء الموظف لوظيفته تأسيسا على اعتبارات لا تقتصر فقط على الانتاجية وذلك لتقدير الجدارة وبهدف أساسى هو التميز بين الموظفين عند منحهم علاوات فى الأجور والمرتبات».

ومن ذلك أيضا تلك التعاريف التى تعتبر عملية تقويم الأداء بأنها: ـ

«الوسيلة المنظمة لتحديد قيمة ما يؤديه العامل فى عمل معين». (١٥)

«تقويم مستوى الموظفين من حيث الأداء الوظيفى والخصائص الشخصية وعلاقات العمل»(٥).

«الإجراءات المنظمة التى تهدف إلى «تقويم» أداء الفرد بالنسبة للعمل الذى يؤديه وكذا بالنسبة لاحتمالات تقدمه فى المستقبل».(١٦)

«العملية التى يمكن بواسطتها قياس كفاية الأداء الوظيفى لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم». (٩)

«تقويم» للفرد فيما يتعلق بادائه الحالى لعمله وقدراته الكمستقبلة فى النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى».(١٨)

أما فى المدخل الحديث يكون التركيز ـ بجانب الأغراض السابقة ـ على الغرض التنموى وبالتالى يكون التقويم وسيلة لتطوير وتنمية العاملين ومساعدتهم على تطوير

ادائهم ورفع كفاءتهم عن طريق تحديد أهداف أداء المرؤوسين ووسائل تحقيق هذ
الأهداف باسلوب قائم على المشاركة والإقناع والمناقشة بين الرئيس والمرؤوسين. ولع
من أهم التعريفات التى يمكن نسبتها إلى هذا المدخل ذلك الذى قدمه (٢٦) (Dessler)
حيث ركز فى تعريفه لعملية تقويم الأداء ليس فقط على مجرد اكتشاف مدى قدر
المدير على الإستنجار السليم للموظفين المناسبين ووضعهم فى المكان المناسب
وتحفيزهم على اداء وظيفتهم ، بل مشاركته أيضا لهم ومساعدتهم فى حل المشكلات
التى قد تعترض ، أو تؤثر فى أدائهم ومستقبلهم الوظيفى.

كما يندرج تحت مجموعة هذا المدخل الحديث ذلك التعريف الذى يقضى بأن عملية
تقويم الأداء هى: الإجراءات التى تساعد على تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء
واستخدام المعلومات المتجمعة من دخول الأفراد بغرض تحسين أدائهم فى العمل (٢٢).
ونحن نميل إلى الأخذ بالمفهوم الحديث حيث إنه يجمع بين الأغراض الرقابية وإنجاز
الأهداف بجانب الغرض التنموى والذى يعتبر الجانب الإيجابى بل من أهم المهام التى
ينبغى أن يقوم بها المديرون كما سيأتى.

## ٢ ـ صعوبة تقويم أداء العاملين :

لعل من المفيد قبل التعرض لتحديد أهمية عملية تقويم أداء العاملين بمختلف
المنظمات، أن نشير إلى صعوبة وعدم تقدير أهمية هذه العملية سواء من جانب
أخصائى تطوير وتنمية الموارد البشرية، أو المديرين المسئولين عن عملية التقويم، أو
العاملين محل التقويم.

فهناك اعتقاد سائد بين بعض رجال الفكر الإدارى بصفة عامة والباحثين فى مجال
إدارة الموارد البشرية ـ بصفة خاصة ـ بأن عملية تطوير وتصميم وتطبيق نظام فعال
وجيد لتقويم أداء العاملين ـ سواء على المستوى العام للمنظمة أو على مستوى الوحدات
والأقسام الإدارية ـ تعتبر واحدة من أكثر المهام صعوبة وتعقيدا للمديرين وكذا لخبراء
تطوير وتنمية الموارد البشرية.

فلقد اوضحت بعض الدراسات (٢٣) التى أجراها أخصائيو تطوير وتنمية الموارد
البشرية ـ فى هذا الصدد ـ أن معظم المديرين الذين يمارسون عملية تقويم الأداء غير
راضين عن هذه العملية، وبالتالى لا يعطونها القدر المناسب من الأهمية. ولقد أصابت
نتائج هذه الدراسات أخصائى تطوير وتنمية الموارد البشرية بالاحباط وولدت لديهم
عدم الثقة فى نظم تقويم أداء العاملين حيث تبين لهم أن ما يمكن اعتباره نظاما
«جيداً» لتقويم الأداء لا يعدو أن يكون النظام الذى يقوم فيه المديرون الممارسون لعملية
التقويم بملء واستكمال نموذج أو استمارة التقويم ثم يطلبون من مسئول شئون

الافراد ضم هذه النماذج إلى ملفات العاملين أما النظام غير الجيد فهو ذلك النظام الذى لا يقوم فيه المديرون باستكمال أو ملء هذه النماذج.

بل إن الإحباط وعدم الثقة فى نظم تقويم الاداء قد أصابا أيضا المديرين المستخدمين لهذه النظم أنفسهم وكذا العاملين محل التقويم. فلقد أوضحت أحدى الدراسات (٢٣) أن المديرين المسئولين عن التقويم غالبا ما ينظرون إلى عملية التقويم على أنها «مضيعة للوقت»، ولا تعدو أن تكون مجرد عمل ورقى لا يرجى من استخدامه إلا القليل من الفوائد فى حل المشكلات الإدارية التى تواجههم كالوفاء بالمواعيد النهائية والتزامات المنظمة، أو تخفيض التكاليف أو تحسين الانتاجية، أو تقرير من ينبغى ترقيته. كما أوضحت هذه الدراسة أن المعاونين (محل التقويم) غالبا ما ينظرون إلى نظام تقويم الأداء على أنه مؤشر وعلامة على اتخاذ الإدارة لقرارات متقلبة ومجحفة وغير موضوعية، وإن الحقيقة ـ من وجهة نظرهم ـ أن كل واحد من العاملين يحصل على تقديرات عالية .

كما أكدت بعض الدراسات (٢٥) أنه رغم التطور الذى حدث فى مجال أغراض تقويم الأداء ـ كما يركز عليه المدخل الحديث السابق الإشارة إليه ـ فإن هذا التطور لم يتعد مرحلة النظرية ولم يصل بعد إلى مرحلة التنفيذ الجيد، واوضحت أن كلا من المقومين the Raters والمقومين the Ratees لا يستخدمون نظام تقويم الأداء كأداة أو وسيلة لمراجعة الأداء وتحسينه.

ولعل مما يوضح مدى صعوبة عملية تقويم الأداء ارتباطها بالعنصر البشرى ذى الطبيعة المتغيرة والمتطورة باستمرار، وهو عنصر يمثل جزءا حيويا له تأثيره على الأداء الكلى للمنظمة، ووسيلة لإنجاز وتحقيق أهدافها، وإن كانت وسيلة تتميز بأنها من أعقد واصعب المجالات قابلية للمعالجة والتحدى.(٢٤)

### ٣ ـ أهمية عملية تقويم أداء العاملين :

من المفاهيم السابقة لعملية تقويم أداء العاملين وجوهر الاغراض التى ينبغى أن تتضمنها، تتضح أهمية هذه العملية سواء بالنسبة للمنظمة أو للعاملين ومستقبلهم الوظيفى. فتقويم الأداء يعتبر من أهم أدوات المدير وأكثرها فائدة، حيث إن الاستخدام الفعال لنظام التقويم يمكن أن يؤدى إلى زيادة ثقة المواظفين فى المدير، كما يحسن الاتصالات فيما بينهم وبينه. والأكثر أهمية، أن هذا النظام يستطيع أن يحسن ويطور أداء الموظف مستقبلا كهدف نهائى لعملية التقويم (٢٤) .كما أن المعلومات التى توفرها عمليات تقويم الأداء تعتبر مصدرا هاما لاعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة فى المنظمة والتى ينبغى أن تظهر بدورها الملامح والسمات الرئيسية للقوى العاملة. كذلك

يعتبر نظام تقويم الأداء مرشدا لإعادة توزيع العمالة فى الأوقات والمجالات المناسبة بما يساعد على التجديد المستمر لهيكل التنظيم فى ضوء المتوفر من القوى العاملة [١١]، كما يساهم هذا النظام فى تحديد مدى الحاجة إلى التدريب وتحديد البرامج التدريبية التى تتناسب مع احتياجات الافراد [٣]، ويمثل الأساس فى إعادة النظر فى نظم الحوافز والاتصالات [١١]، إضافة إلى كل ما سبق، فإن نظام التقويم الجيد يعطى مؤشرا ودلالة على مدى كفاءة المدير واعتباره منطقيا ومنظما فى عمله وناجحا فى مهمته الرقابية، وقادرا على إقامة علاقات وثيقة مع المرؤوسين تسمح له بقدر من الثقة تدفعه إلى مشاركتهم له فى تحديد اهداف ومعايير التقويم[٢] (*).

(*) انظر المراجع ٥ ، ٨ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ .

## المبحث الثانى

## أهم القضايا الحديثة ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين

يولى العديد من الباحثين والممارسين على حد سواء اهتماما كبيرا بالكثير من القضايا ذات الصلة بعملية تقويم الأداء وذلك بهدف الوصول إلى نظام فعال وجيد لتقويم الأداء يتجنب العديد من المشكلات التى تساهم فى فشل العديد من نظم التقويم الحالية والتى يمكن تلخيص أهمها فى الآتى : ـ [٢٣]

– عدم الاتفاق التام حول نواحى أو أوجه الأداء التى يتم تقويمها .

– الاعتقاد غير المنطقى بأن المقاييس المستخدمة فى التقويم ينبغى أن تكون موضوعية كلية قابلة للتحديد دون الأخذ فى الحسبان أهمية حكم ورأى Judgement القائم بعملية التقويم.

– تجاهل المعايير المستخدمة فى التقويم للسمات أو الصفات الشخصية والسلوكيات الفردية التى تحدد النجاح فى الأداء.

– الفشل فى استخدام نتائج التقويم كأساس لاتخاذ القرارات الرئيسية والجوهرية المتعلقة بالتدريب والتعويضات والترقية وغيرها من القرارات الرئيسية لعملية تطوير وتنمية الموارد البشرية.

– عدم ادراك معظم نظم تقويم الأداء لحقيقة العمل الإدارى والبيئة التنظيمية بما قد يوحى بأن عملية التقويم تمثل عملا لايدخل ضمن مهام ومسئوليات المديرين.

– مشكلة التحيز حيث اوضحت العديد من الدراسات [٢٤] ، أنه غالبا ما يكون للفوارق الفردية بين المقومين ـ من حيث بعض السمات مثل العمر أو العرق أو الجنس ـ تأثيرها على التقديرات التى يحصلون عليها والتى لا يكون لمثل هذه السمات أى ارتباط بالأداء الفعلى للعاملين .

وسوف نناقش أهم القضايا التالية: ـ

* تحديد الأداء الخاضع لعملية التقويم، بمعنى تقرير ما يتم تقويمه والمعايير المستخدمة .

* تحديد من سيكون محل التقويم The Ratees.

* تحديد من سيقوم بالتقويم The Rater.

* المدة التى تتضمنها عملية التقويم ودوريتها.

* سياسة الإدارة المتعلقة باستخدام نتائج التقويم وإعلام المقومين بها.

---

* انظر أيضا المرجعين ٣٢ ، ٣٦ .

أولا :ـ تقرير ما يتم تقويمه والمعايير المستخدمة:ـ

أن أول ما ينبغى أن تحاوله الإدارة فى عملية تقويم الأداء هو تقرير العمل أو الأداء الذى سيتم تقويمه، بمعنى هل سيتم التركيز على الأداء الفردى أو الأداء الجماعى؟ وإذا كان التركيز على الأداء الفردى فما هى المعايير التى ينبغى الاهتمام بها؟.

والحقيقة أن هذه القضية تمثل مشكلة كبيرة للإدارة، فباستثناء الوظائف الأولية البسيطة، نجد أن من الصعوبة تحديد معايير ملائمة للتقويم. فقد يكون بمقدور الإدارة تقويم اداء عامل على خط تجميعى على أساس كمية الإنتاج أو عدد الوحدات التى ينتجها والتى تتمشى مع معايير ومقاييس رقابة الجودة، ويتم قياس هذا الاداء بوسائل متفق عليها. ولكن ماذا عن مهارات مثل المبادأة Initiative والبراعة أو المهارة التنظيمية؟ هل ينبغى أن تدخل ضمن عملية التقويم؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكيف يمكن قياسها؟ ذلك أن مشكلة القياس تصبح صعبة الحل وحادة إذا كان الأمر يتعلق بالمراكز المهنية أو الإدارية أو أى مركز يتسم بمهام ومتطلبات متنوعة ومعقدة. وحتى طريقة الأداء الجيد، أى وضع وتحديد معايير الأداء ذاتها. فكم عدد الأخطاء التى يسمح للعامل على خط التجميع أن يرتكبها؟ أو كيف تكون فعالية المدير فى قيادة جماعات العمل؟ إن الإجابة عن هذه التساؤلات سوف تختلف بلا شك سواء من جانب القائمين بالتقويم، وعبر الوحدات الإدارية فى المنظمة الواحدة، بل ستختلف الإجابة من وقت لآخر.[٢٣]

ويمكن القول ـ بصفة عامة ـ إن من المفضل التركيز على الأداء الفردى عندما تسمح طبيعة العمل بقيام كل فرد بعمله بمعزل عن الآخرين دون أن يؤثر ذلك على عامل الكفاءة ـ وظائف مندوبى البيع مثلا ـ فى حين يكون من المفضل الأخذ باسلوب الأداء الجماعى جزئيا ـ أى جنبا إلى جنب مع أسلوب الأداء الفردى، وذلك عندما تكون «مخرجات» أداء بعض العاملين تعتبر «مدخلات» لازمة لأداء البعض الآخر كما هو الشأن فى وظائف العاملين على خطوط الإنتاج، أو العاملين فى أقسام الحسابات وشئون العاملين، كما يكون من المفضل الأخذ باسلوب الأداء الجماعى بصفة كلية، وذلك عندما تقتضى طبيعة العمل التعاون الكامل بين العاملين بحيث يصعب فصل أداء الفرد عن أداء الجماعة كما هو الحال فى بعض الاعمال التى تكون «مخرجات» الأداء لكل مجموعة من العاملين تمثل «مدخلات» للمجموعة أو المجموعات الأخرى.[٧]

أما فيما يتعلق بالمعايير التى يفضل استخدامها فى حالة التركيز على الأداء الفردى فإن من الضرورى ـ لتحديد ـ ذلك ـ أن يأخذ القائم بعملية التقويم طبيعة العمل محل التقويم. ففى وظائف العمالة الإنتاجية يكون التركيز على كمية الإنتاج وجودته كمعايير مباشرة للأداء حيث يتم تحديد مدى مساهمة العامل فى مجال العمل من خلال

مقارنة الأنجازات التى حققها بالمقاييس الكمية والنوعية للعمل، أما فى الوظائف الإدارية والتخصصية يكون التركيز على المعايير غير المباشرة والتى تتعلق عادة بالسمات الشخصية مثل المبادأة والمواظبة والتعاون والقيادة والاتجاه نحو العمل والزملاء والرؤساء.(١٨).

ومما ينبغى التنبيه إليه ضرورة الحرص عند اختيار المعايير أو المقاييس التى تستخدم فى تقويم الأداء، سواء كانت معايير مباشرة أو غير مباشرة، أن تكون معقولة ومنطقية فلا تكون عشوائية، أو موضوعية تماما، فمن الملاحظ أن معظم نظم تقويم الأداء ركز على المقاييس الموضوعية، إلا أنها لا تزيد - من الناحية النموذجية - عن كونها مؤشرات كمية يلزم اتباعها وعدم الحيد عنها ،وبذلك تبعد عن روح وجوهر العمل ذاته محل التقويم.(٢٢) فليس الهدف النهائى لنظم التقويم قياس وتقدير كل شىء «بل الهدف تجنب المقاييس العشوائية Arbitrary Measurcs أو المتحيزة والتى تتقلب طبقا لهوى وغرض القائم بعملية التقويم.. لذا فإن هناك بين المقاييس العشوائية والمقاييس الموضوعية توجد العديد من المقاييس التى تعتمد على الاجتهاد العقلى فى ابداء الرأى Judgement والتى تحوز قبول واستحسان كل من القائمين بالتقويم Raters والاشخاص محل التقويم Ratees والتى يمكن تفسيرها، ولها صلة بنجاح الوظيفة.

ثانيا:ـ تحديد من يخضع لعملية تقويم الأداء The Ratees

من المنطقى والعدالة أيضا أن يخضع كل فرد فى المنظمة لعملية تقويم الأداء وإن كان من المفضل تركيز عملية التقويم عمقا وتكرارا بالنسبة لبعض فئات العاملين كاولئك الذين عينوا حديثا أو الذين يحققون مستويات اداء غير مرضية خلال الفترات الماضية، فى حين يقل هذا التركيز بالنسبة للعاملين الذين توضح سجلات أدائهم مستويات مرضية(٧).

ومن المعلوم أن القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الخاص بالعاملين المدنيين بالدولة والقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ والخاص بالعاملين بالقطاع العام يحدد أن العاملين الخاضعين لقياس الأداء وهم شاغلو الدرجة الأولى فما دونها وتم استثناء شاغلى الدرجات العليا من الخضوع لذلك النظام عند تقويم كفاءة أدائهم(١). وإن كنا نؤيد الرأى(٦) الذى ينادى بضرورة وضع نظام معين لتقدير كفاءة أداء شاغلى الدرجات العليا يكون مرشدا يعتمد عليه عند ترشيحهم للترقية إلى وظائف أعلى وذلك باستخدام قوائم استقصاء توزع على المرؤوسين، وكذا عن طريق تقييم النتائج العامة للمنظمة (البنك).

### ثالثا:ـ تحديد من يقوم بعملية التقويم The Raters :

من أهم القضايا ذات الصلة بعملية تقويم الأداء تلك التى تتعلق بالشخص القائم بعملية التقويم. ذلك أنه مهما كان المقوم جيداً ويقظ الضمير فإن «الحكم الإنسانى» غالباً ما يكون شخصياً وغير موضوعى. فنحن لا نعرف إلا القليل نسبيا عن السلوك المشاهد، وكيفية استدعائه، وتفسير أسبابه ودوافعه وتأثيراته بل وتطلعات ورغبات هذا السلوك. فكيف لنا أن نقوم ـ فى ظل كل هذا ـ بتقويم وتصنيف الأشخاص فى نماذج التقويم؟

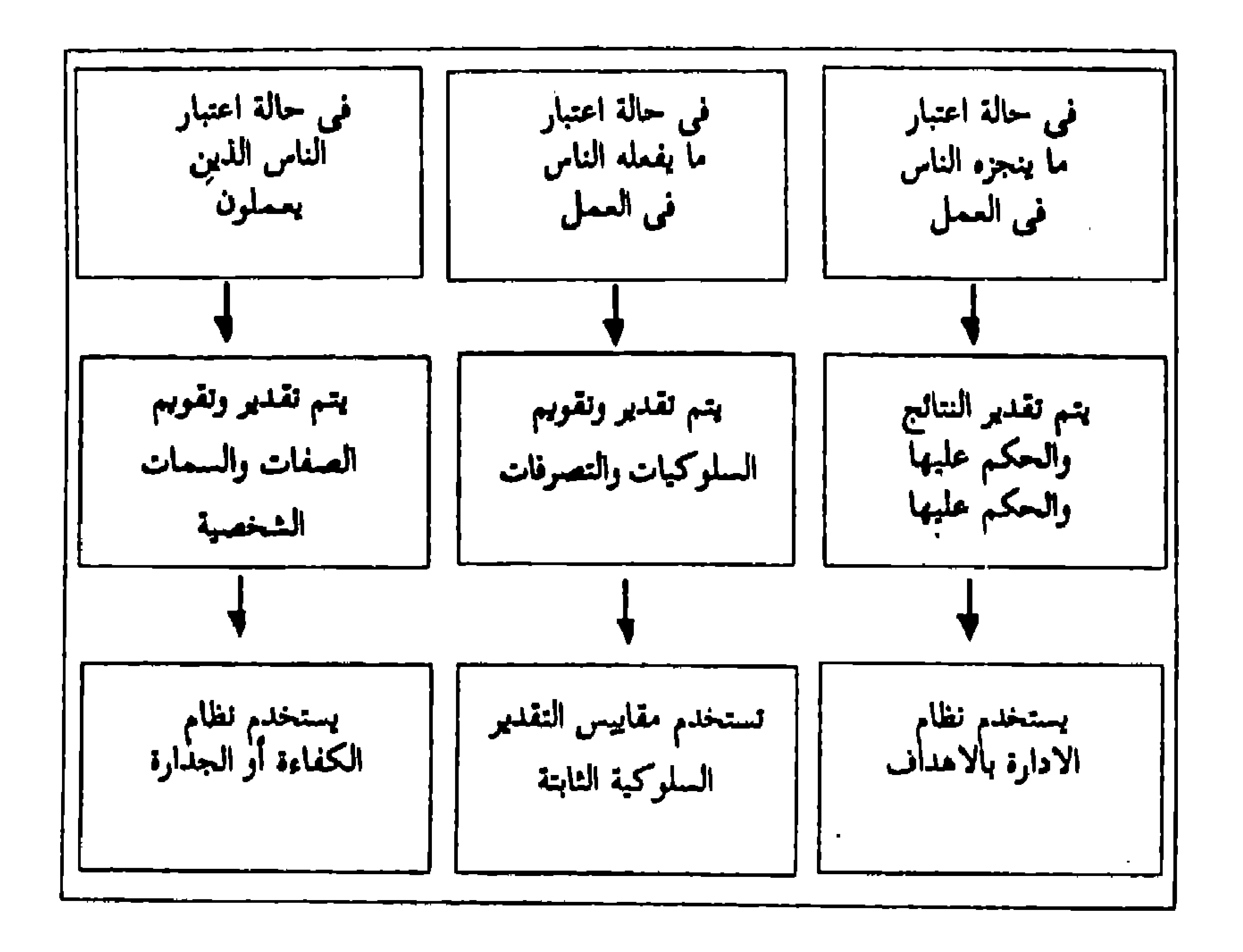
وغالبا ما يكون تأثير أسلوب المقوم The rater فى معالجة المعلومات ذات الصلة بالسلوك محل التقويم على النتائج أكبر من تأثير سلوك الشخص ذاته الخاضع للتقويم The Ratee ، فتقويم الأداء يعنى الرأى والحكم Judgement ، ومعالجة المعلومات، وليس فقط مجرد ملء واستكمال نماذج التقويم. فقد يحكم مدير على أحد المرؤوسين بأن أداءه جيد، ويعزى ذلك إلى القدرة العالية التى يتمتع بها الموظف، فى حين يرى مدير آخر ( يراقب نفس الموظف) أن الوظيفة ذاتها هى التى ليست على قدر كبير من الصعوبة ـ فالمدير الأول يعزى هذا «السلوك» إلى سبب داخلى (قدرة الموظف ذاته) ، ولذا فإنه يعطى الموظف تقديرا عاليا، فى حين يعزى المدير الثانى هذا «السلوك» إلى سبب خارجى (طبيعة الوظيفة ذاتها) ولذا فإنه يعطى الموظف تقديرا منخفضا، إن مثل هذا الاختلاف فى التقدير على ذات الشخص إنما يرجع إلى اقحام الناس وجهات نظرهم وقيمهم وتوقعاتهم وفلسفاتهم وأنماطهم الشخصية عندما يقومون بعملية التقويم. فبسبب هذه المشكلات المرتبطة بعملية الحكم والتقدير Judgement نجد أن عملية تقويم الاداء تصبح مهمة صعبة تماما، كما تصبح التقويمات متساهلة وغير دقيقة بصرف النظر عن نوع الاستمارات أو النمــاذج المستخدمة. (٢٢)

وللتقليل من آثار هذه المشكلات، اشارت بعض الدراسات (٢٢) إلى ضرورة قيام المديرين بوضع معايير تمكنهم من الحكم على درجة أداء الموظف لعمله باتباع طرق ثلاثة (كما يوضحها الشكل رقم ١). فالناس ناجحون فى وظائفهم لسبب ما أنجزوه (النتائج Results)، ولسبب ما يفعلونه (سلوكياتهم وتصرفاتهم Personal Charac-teristics) وحتى يستطيع المديرون وضع معايير عملية وقابلة للتطبيق، عليهم أن يعملوا مع المؤدين وبمساعدة اخصائى تنمية الموارد البشرية لتحديد أى الإنجازات والسلوكيات والسمات الشخصية تؤدى إلى الأداء الناجح

وعموما، وأخذا فى الحسبان المناقشة السابقة، يمكن القول بأن هناك عدة اختيارات أو بدائل فيما يتعلق بقضية من يقوم بالتقويم، وهى:

**شكل رقم (١)**

**معايير الحكم على أداء الموظفين**




## ١ - التقويم بواسطة الرئيس (أو المشرف المباشر):

حيث يعتبر البعض [٢٦] أن تقويمات «المشرف» هى لب وجوهر معظم نظم التقويم وتعتمد عليه كثير من المنظمات حيث إن هذا أسهل وتقويماته تكون أكثر واقعية ومنطقية نظرا لأن المشرف يكون فى وضع يسمح له بمشاهدة وتقويم اداء مرؤوسيه.

## ٢ - التقويم بواسطة الزملاء:

فقد تفضل بعض المنظمات استخدام هذا الأسلوب نظرا لتوافر فرصة أكبر أمام الزملاء لمشاهدة أداء بعضهم البعض على الطبيعة دون تصنع أو تظاهر من قبل المرؤوسين أمام رؤسائهم. ولقد اثبتت بعض الدراسات سلامة وفعالية هذا المدخل فى التنبؤ بالنجاح الادارى فى المستقبل. فمن دراسة [٢٤] أجريت على ضباط الجيش بأمريكا اتضح صحة تقديرات الزملاء فى التنبؤ بمن يمكن ترقيته ومن لا يمكن ترقيته.

كما أوضحت دراسة [٢١] أخرى أجريت على ٢٠٠ مدير صناعي أن تقديرات الزملاء كانت مفيدة في التنبؤ بمن ينبغي ترقيته. إلا أن أهـــم ما يعيب هذه الطريقة هو احتمال «مجاملة» الزملاء بعضهم لبعض بأن يقوموا بإعطاء بعضهم البعض تقديرات عالية وذلك من قبل تبادل المصالح أو المعونة

٣ - التقويم بواسطة لجان:

حيث يستخدم هذه الطريقة العديد من المنظمات، وتتألف هذه اللجان عادة من المشرف المباشر للموظف محل التقويم وثلاثة أو أربعة مشرفين أخرين ويقوم كل واحد منهم بتقويم أداء الموظف. ويميز هذه الطريقة بعدها عن التحيز، وإن التقديرات المختلفة التي يعطيها أعضاء اللجان تعكس وجوها عدة ومختلفة لاداء الموظف والتي ينبغي أن يعكسها التقويم.[٣٢]

٤ - تقويم المرؤوسين لأنفسهم:

وعادة ما يستخدم هذا المدخل جنبا إلى جنب مع تقويمات المشرفين وإن كان لا ينصح الكثيرون باستخدام هذا المدخل حيث أوضحت الدراسات قيام المرؤوسين بإعطاء أنفسهم تقديرا أعلى من تلك التي اعطاها لهم المشرفون أو الزملاء.[٢٨].

٥ - تقويم الرؤساء بواسطة المرؤوسين:

وعادة ما يأخذ هذا التقويم شكل استقصاء لاتجاهات المرؤوسين تجاه رؤسائهم. ويفضل هذا الأسلوب عندما يكون نمط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ذا تأثير واضح على الأداء كما هو الحال في الإرة الجامعات أو المستشفيات ومراكز البحوث والتطوير، أما في غير ذلك فإن تقويم الرؤساء بواسطة مرؤوسيهم عادة ما يؤدي إلى عزوف الرؤساء عن اتخاذ قرارات تتعارض مع رغبات مرؤوسيهم على حساب اهداف الانتاج أو الاداء رغبة في كسب شعبيتهم بين المرؤوسين وكسب تأييدهم.[٧].

وقبل أن ننهي مناقشة هذه القضية، نود التنويه إلى أن القائم بعملية التقويم، مهما يكن المدخل المتبع - ينبغي أن يكون كفئاً أو مؤهلاً ويتم اختياره بدقة، وأن تكون لديه الخبرة الكافية والفهم الكافي للمعايير المستخدمة وأن يتمتع بالاستقرار النفسي والشخصي والإرادة الحرة، ووضوح الرؤية[١٤].

رابعا: - الفترة الزمنية التي يشملها قياس الأداء:

يتوقف مدى تكرار أو دورية عملية تقويم الاداء - بصفة عامة - على الهدف العام من عملية التقويم. فعندما يكون الهدف العام لعملية التقويم هو الهدف الإداري المبني على استخدام معلومات التقويم في الحكم على أحقية المرؤوسين في الترقية أو الحصول على

العلاوات الدورية فلا يلزم والحالة هذه أن تتم عملية التقويم بصفة متكررة أو مستمرة، بل بشكل رسمى مرة أو مرتين فى العام. وعلى العكس من هذا، إذا كان الهدف العام من التقويم هو الهدف التنموى المبنى على نصح الرؤساء لمرؤوسيهم فيما يتعلق بمشاكل الأداء وطرق التغلب عليها، فيفضل فى هذه الحالة أن تتم عملية التقويم بشكل غير رسمى وبصفة متكررة أو مستمرة طبقا لمدى حاجة المرؤوسين للتشاور مع مرؤوسيهم(٧).

**خامسا: سياسة الادارة فيما يتعلق بنتائج التقويم:**

يمكن الادعاء بأن نظام تقويم الأداء قد يكون غير فعال مالم تستخدم نتائجه، أو تم تطبيقها بطريقة غير متسقة. يصدق هذا حتى فى المنظمات التى تولى اهتماما كبيرا بعملية تحديد ووضع معايير الأداء والتى تعمل على تقليل العوامل الشخصية والتحيز فى الحكم والتقدير على الإنسان محل التقـويم. إن الحل هنا يتمثل فى ضرورة رسم «السياسسات» الملزمة لاستخدام نتائج التقويم كأساس للمكافآت الإدارية وللترقية ولتحديد مهام وواجبات الوظيفة، وللتدريب لتنمية المهارات المختلفة للعاملين (٢٢). فمن الضرورى منح العاملين الذين يحصلون على أعلى التقويمات والتقديرات مكافآت محددة مرتبطة بالأداء ، كما أن من الضرورى اعتبار المديرين الذين يستخدمون نظام تقويم الأداء بفعالية ـ كاداة ـ فى مساعدة وتنمية معاونيهم مديرين ناجحين يلزم مكافأتهم بطريقة مناسبة. فما لم ترتبط قرارات الموارد البشرية بنتائج التقويم من خلال مجموعة من السياسات المترابطة والدقيقة والتى تنفذ بحزم، فإن نظام تقويم الاداء قد يصبح جثة Relic وليس أداة أدارية.

كما أن من السياسات التى ينبغى تحديدها تلك التى تتعلق بسرية أو علانية نتائج تقويم الأداء. ويميل الاعتقاد الآن نحو الاخذ بعلانية تقدير الكفاءة لتعريف العامل محل التقويم بنقاط القوة والضعف فى ادائه، وبالتالى يعمل على التغلب على الصعوبات التى تواجهه ـ ويدعم الإيجابيات المتوفرة لديه. إضافة إلى أن هذه العلانية تقلل من عنصر التحيز من قبل القائم بالتقويم عند وضعه التقدير أو الحكم على أداء العامل مما يجعل من «التقويم» أداة لها اهميتها فى رفع مستوى كفاءة العاملين.(١٢)



# الفصل الثانى
# أهم مداخل تقويم الأداء
# وأنسبها للمنظمات الإسلامية

# المبحث الأول

## دراسة لأهم المداخل المستخدمة فى عملية تقويم أداء العاملين وتحديد أيهما أكثر ملاءمة لطبيعة البنوك الإسلامية

لقد كان من نتائج العديد من الأبحاث العلمية والعملية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية توافر العديد من المداخل التي يمكن لمختلف منظمات الأعمال والخدمات استخدامها- كلها أو بعضها- في تقويم أداء العاملين بها، وتستطيع البنوك الإسلامية استخدام هذه المداخل بما يتفق مع طبيعة رسالتها وأهدافها، وطبيعة الأنشطة التي يؤديها العاملون بها، وبما يتفق ايضا مع غرض أو أغراض التقويم وما الذي سيتم تقويمه هل هو الإنجاز (أي النتائج)، أم سلوك العاملين، أم صفات وخبرات الأشخاص محل التقويم أنفسهم؟ وسوف نوضح المدخل المقترح الذي يمكن أن يتمشي مع طبيعة البنوك الإسلامية عقب الانتهاء أولا من مناقشة أهم مداخل التقويم شائعة الاستخدام.

### مدخل مقارنة كمية الانتاج الفعلى بالمعايير المحددة:

ويهدف هذا المدخل إلي قياس معدل إنتاجية الفرد عن طريق مقارنة عدد الوحدات الفعلية التي انتجها الفرد خلال فترة التقويم بعدد الوحدات المعيارية التي ينبغي انتاجها طبقا لمعدلات الأداء المستخدمة. وقد يتم وضع هذه المعدلات اما بطريقة تقديرية من واقع التجارب والخبرات السابقة، أو بطريقة إحصائية وذلك باستخراج متوسطات كميات الإنتاج خلال الفترات الماضية من واقع بيانات الانتاج الموجودة بسجلات المنظمة.[٧] ويتضح من طبيعة هذا المدخل ان من الضروري توافر معدلات أداء مناسبة لطبيعة العمل ويتم تحديدها عن طريق دراسات العمل، وكذا توافر أسلوب لقياس «الأداء الفعلي» والذي وإن كان من السهل توافره بالنسبة للناتج الملموس، فإنه أكثر صعوبة بالنسبة للناتج غير الملموس. [٢٩].

### مدخل المقاييس الكمية المتدرجة :

وهذا المدخل من أقدم طرق تقويم أداء العاملين وأكثرها انتشارا للاستخدام من جانب العديد من المنظمات، وفيه يقوم الشخص القائم بالتقويم بملئ نموذج التقويم الذي يتضمن عددا من الصفات أو الخصائص التي يعتقد بأنها تمثل «مؤشرات» لمستوي اداء الفرد لمهام وظيفته، مثل كمية العمل وجودته، ومستوي معلوماته عن الوظيفة، وقدرته علي حل المشكلات وقيادة الآخرين، ودرجة تعاونه مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وغيرها من عناصر التقويم.[٢٧] ويتم تدرج كل عنصر من هذه العناصر إلي درجات من «الصفر» إلي «خمسة» مثلا بحيث يعني «الصفر» انعدام الصفة في الشخص، وتعني «خمسة» توافرها فيه إلي حدها الأقصي، ثم تجمع الدرجات التي

حصل عليها الفرد في كل عنصر لنحصل علي تقديره النهائي والذي يمثل اداؤه بالنسبة لزملائه في العمل.

إلا أن هناك بعض المآخذ علي هذا المدخل مما يقلل من فعاليته. فقد يتعرض القائم بالتقويم لما يسمي بـ أخطاء الهالة أو التعميم وهو نوع من التحيز يدفعه لإعطاء الفرد محل التقويم تقديرا عاليا في جميع الصفات نتيجة لتميزه في صفة واحدة منها (مثلا مواظبته الحضور والانصراف في المواعيد المحددة).. كما قد يميل المقوم لأحد جانبي المقياس المتدرج فيعطي كل أو معظم الموظفين درجات عالية (إذا كان مستاهلا) أو درجات منخفضة (إذا كان متشددا). وفوق كل ماسبق لا يوفر هذا المدخل معلومات مرتدة يستفيد منها الشخص محل التقويم في تطوير ادائه المستقبلي نظرا لاعتماد هذا المدخل علي صفات تمثل مؤشرا علي الأداء فقط ولا تصف سلوكيات الأداء الفعلي[١٧].

**مدخل المقارنة «الزوجية» بين العاملين: Paired comparison procedure**

وتتم المقارنة بين العاملين بعدة وسائل منها: [٨]*

**١- استخدام البطاقات:**

حيث يقوم القائم بالتقويم بكتابة أسماء العاملين أو الصفة المراد مقارنتها علي «بطاقات» منفصلة، ثم يقوم باختيار بطاقتين ويقارن بينهما ويختار الأحسن ويضعه في يده، ثم يقوم باختيار بطاقتين ثانيتين ويقارن بينهما في ضوء البطاقة التي حفظها بيده ويختار افضل البطاقتين الجديتين ويطرح جانبا البطاقة ذات المستوي الضعيف، ويتم تكرار هذه العملية مع البطاقات الأخري حتي يتم الانتهاء من المقارنات بين كل البطاقات. وهنا يتم اعتبار البطاقة التي باليد هي أحسن اداء أي يأخذ الترتيب الأول، وتكرر نفس الخطوات السابقة مع البطاقات التي تم استبعادها ويتم في النهاية الترتيب الثاني وكذا يتم التكرار حتي يتم الترتيب الثالث والرابع وهكذا حتي يتم ترتيب كل العاملين.

**٢- استخدام جدول ترتيب المقارنة الزوجية: The Paried Comparison Ranking Table**

وهنا يتم ترتيب العامل ومقارنته بالآخرين عن طريق حصر عدد النقط- يرمز لها مثلا برمز × - التي حصل عليها العامل. فالعامل الذي يحصل علي أكبر عدد ممكن من النقاط (نتيجة تميزه في جوانب أو أبعاد كثيرة من الأداء- يتم ترتيبه أولاً والعامل الذي حصل علي نقاط أقل يتم ترتيبه ثانيا، وهكذا حتي ينتهي ترتيب كل العاملين).

---

* انظر أيضا مرجع ٢١ .

٢- طريقة سلة البطاقات:

وهنا يقوم المقوم بعمل ثلاث مجموعات منفصلة من البطاقات تشمل كل المرؤوسين، بحيث تحتوي سلة البطاقة الأولي مجموعة العاملين ذوي الأداء فوق المتوسط، والثانية علي مجموعة العاملين ذوي الأداء المتوسط أو المرضي، وسلة البطاقات الثالثة تحتوي علي مجموعة العاملين ذوي الأداء تحت المتوسط أو الضعيف أو غير المرضي. وبعد أن يتم هذا الفصل والتصنيف لدرجات الأداء لكل العاملين، يقوم المقوم بمقارنة مجموعة العاملين في كل سلة ويتم ترتيبهم، وتكون النتيجة أننا في سلة الأداء فوق المتوسط يتم ترتيب العاملين ذوي الأداء الممتاز ومن سلة الأداء المتوسط يتم ترتيب العاملين ذوي الأداء الضعيف أو غير المرضي. ويعيب هذه الطريقة صعوبة إجراء مقارنة لعدد كبير من العاملين، حيث إن عدد المقارنات يتحدد طبقا للمعادلة التالية:

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

حيث إن N = عدد المقارنات المطلوبة سواء لمقارنة العناصر الموجودة في الأداء، أو الوظائف بعضها البعض، أو عدد الأشخاص. فمثلا لو أردنا مقارنة ٧ عوامل ، فإن عدد المقارنات المحتملة = $\frac{٧ ( ٧ - ١ )}{٢}$ = ٢١، وإذا أردنا مقارنة عدد ٥٠ مرؤوسا مثلاً فإن عدد المقارنات = $\frac{٥٠ ( ٥٠ - ١ )}{٢}$ = ١٢٢٥ مقارنة وهو مما يصعب هذه الطريقة.

**مدخل الترتيب البسيط أو المباشر:** Simple or Straight Ranking

وهي من أقل الطرق تكلفة وأكثرها دقة خاصة في حالة استخدامها لتقويم أداء مجموعات صغيرة العدد من العاملين، وهنا يتم ترتيب العاملين تنازليا من الأداء المرتفع جدا، إلي المنخفض، وإلي الأقل انخفاضا العاملين جميعا والذين يمارسون نفس العمل. إلا أن ما يعيب هذه الطريقة أنها لا تأخذ في الحسبان كل أبعاد الأداء، وأنها تبسط- ربما بدرجة مخلة- بعض الجوانب المعقدة للأداء.(٨)

**مدخل الترتيب الاجباري:** Forced Distribution Ranking

ويتم في هذه الطريقة ترتيب العاملين وتصنيفهم إجباريا ضمن فئات مختلفة للتقويم تأخذ شكل منحني التوزيع الطبيعي، حيث قد يتم ترتيب العاملين إجباريا في فئات جيد جدا (١٠٪ مثلا ) ، وفئة جيد (٢٠٪ مثلا) وفئة متوسط (٤٠٪) وفئة ضعيف (٢٠٪) ثم فئة ضعيف جدا (١٠٪) ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تتيح التقويم والحكم علي الأداء بطريقة موضوعية كما تتأثر بالتحيز والأهواء الشخصية للقائم بالتقويم.(٧)

**مدخل قوائم المراجعة**

ويقوم هذا المدخل علي فكرة التعبير عن سلوكيات الوظيفة في شكل مجموعة من التعبيرات والجمل التي تصف السلوكيات الهامة للنجاح في أداء مهام وظيفة معينة أو مجموعة متجانسة من الوظائف. وهناك نوعان من قوائم المراجعة:(٧).

**الأول: قوائم مراجعة مرجحة:**

وهنا يقوم الخبراء المتخصصون بتحديد الجمل السلوكية التي تحدد سلوكيات الوظيفة المرغوب فها، وتخصيص وزن معين أو قيمة معينة لكل جملة يقع الاختيار عليها، ثم يقوم المقوم بوضع علامة أمام الجمل السلوكية الممثلة خير تمثيل للسلوك الوظيفي للمرؤوس، ويجمع أوزان الجمل التي أمامها علامات ليحصل علي التقدير النهائي للموظف محل التقويم.

**الثانى: قوائم المراجعة ذات الاختيار الإجبارى:**

ورغم تشابه هذا النوع من النوع الأول من القوائم، إلا أنه يختلف عنه في عدة نواحي، منها: ان الجمل السلوكية هنا تغطي سلوكيات الوظيفة المرغوب وغير المرغوب فها، كما أن القائم بالتقويم هنا لا يعلم أي الجمل السلوكية سوف تحسب للمرؤوس محل التقويم وأيها تحسب ضده نظرا لأن الإدارة العليا تحتفظ بالشفرة المستخدمة. اضافة إلي أن الجمل السلوكية في حالة الاختيار الإجباري يتم تقسيمها إلي رباعيات يعبر اثنان منها عن سلوكيات مرغوب فيها والاثنان الأخران يعبران عن سلوكيات وظيفية غير مرغوب فيها. فعلي سبيل المثال يأخذ التقسيم الرباعي الشكل الآتي:

- نادرا ما يرتكب أخطاء في عمله
- محل احترام مرؤوسيه

( مرغوب فيها )

- عادة ما يتأخر عن الموعد المحدد لانجاز مهام العمل
- غير قادر علي اقناع الأخرين بوجهة نظره الشخصية

( غير مرغوب فيها )

ورغم أن هذه الطريقة تتميز ببعدها عن تحيز القائم بالتقويم نظرا لعدم معرفته بالجمل التي تكون في صالح أو في غير صالح العامل محل التقويم، فإن نفس هذا السبب يمثل عيبا لهذه الطريقة نظرا لعدم قدرة الرئيس علي إحاطة المرؤوس بنقاط ضعفه أو قوته في الأداء.

**مدخل الوقائع الحرجة**

وفي هذا المدخل يقوم خبراء متخصصون، واعتمادا علي بطاقات توصيف الوظائف، بتحديد الوقائع والأحداث الحرجة التي يعتقدون بانه لها تاثير واضح علي نجاح أو

فشل العامل في أداء مهام وظيفته. وفي ضوء ذلك يقوم المقومون (الرؤساء المباشرون) بملاحظة اداء مرؤوسيهم ومعرفة ما إذا كانت هذه الوقائع تصدر عنهم ومدي تكرار هذا الحدوث ثم تسجيل هذا أولا بأول.

وعندما يحين وقت تقويم الأداء، يقوم الرئيس بمراجعة سجل الملاحظات الخاص بأداء العاملين ويحدد في تقرير الأداء الخاص بالمرؤوس أي الوقائع الحرجة ذات التأثير الموجب وأيها ذات التأثير السالب صدرت عن المرؤوس ومعدل تكرار هذا الصدور.

ومن أكثر الطرق انتشاراً لاستخدام مدخل الوقائع الحرجة في مجال تقويم أداء العاملين طريقة مقاييس السلوك المتدرج. وعند تصميم هذه الرطقة ينبغي اتباع الآتي:(١٩).

- وصف الوظائف محل التقويم في صورة عدد من الوقائع السلوكية الملائمة لمهام ومسئوليات هذه الوظائف.
- تصنيف هذه الوقائع السلوكية في صورة عدد من عناصر الأداء الوظيفي الرئيسية (مثلا عنصر المبادأة والابتكار، عنصر حل المشكلات واتخاذ القرارات).
- تدرج الوقائع الحرجة التي تم تصنيفها تحت كل عنصر من عناصر الأداء الوظيفي علي مقياس مؤلف من عدد النقاط تتراوح بين «الصفر» الذي يعني انعدام العنصر، وحد أقصي (مثلا ٨) يمثل قمة توافر نفس العنصر.

وتتميز هذه المداخل بانها أكثر ملاءمة عندما يكون الهدف العام من التقويم تنمويا أكثر من كونه إداريا أو رقابيا. إلا أن ما يعيبها هو الوقت والجهد والتكاليف، وحاجتها لملاحظة دقيقة من جانب الرؤساء المباشرين للمرؤوسين وما قد يترتب عليه من تذمر العاملين من هذا الإشراف المباشر وبالتالي انخفاض معنوياتهم.

**مدخل تحديد الأهداف:**

وهنا يتم قياس أداء العاملين باستخدام أسلوب تحديد الأهداف Goal Setting والذي انتشر استخدامه بطريقة واسعة خلال العقدين الأخيرين- ويأخذ هذا الأسلوب مسميات وأشكالاً مختلفة مثل «الإدارة بالأهداف». By Objectives، أو أسلوب الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية أو الإدارة بالنتائج أو تخطيط العمل ومراجعة الأداء ويكمن جوهر هذا الأسلوب- في اشكاله المختلفة- في تحديد أهداف محددة وفي اوقات محددة علي العامل القيام بها وتحقيقها، وبناء عليها يتم تقويم أدائه والحكم علي مستواه.

وتبدأ عملية قياس الأهداف (٨) المحققة بقيام المرؤوس (باستخدام ورقة بيضاء)، بكتابة وتحديد الأهداف والأنشطة التي سوف يتم تنفيذها خلال فترة محددة في المستقبل، ويقوم المرؤوس مرة أخري في نهاية تلك الفترة الزمنية، بكتابة الأهداف

المحققة والعقبات التي صادفته أثناء قيامه بتنفيذ تلك الأهداف الموضوعة، كما قد يقوم بتحديد أهداف وأنشطة أخري جديدة لفترة قادمة. كما قد يستخدم أحيانا «نموذجا» معداً سلفا يتم فيه تحديد المسئوليات والأهداف الرئيسية المطلوب تحقيقها وذلك بصورة واضحة لا غموض فيها، كما يتم فيه تحديد كيفية تحقيق الأهداف المرسومة، وتصميم ورسم خريطة العمل الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والأداء الفعلي والأهداف التي تم تحقيقها.

في ضوء مناقشتنا لأهم المداخل المستخدمة في تقويم أداء العاملين ونظرا لما يشوب كل واحد منها لبعض المآخذ، وتركيز بعضها علي أهداف معينة من أهداف التقويم دون الأخري، فاننا نعتقد بان المدخل الذي ينبغي تطبيقة في البنوك الإسلامية هو المدخل المركب الذي يجمع بين بعض هذه المداخل بحيث يمكنه تقويم نتائج الأعمال، وسلوكيات العاملين، وسماتهم وصفاتهم التي تؤهلهم للقيام بمهام الوظائف الموكلة اليهم، وبالتالي فإن هذا المدخل يجمع بين مدخل تحديد الأهداف، ومدخل المقاييس المتدرجة للسلوك، ومقاييس الجدارة.

# الفصـــل الثالث

## الضوابط الإسلامية لنظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية

# الفصل الثالث
# الضوابط الإسلامية لنظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية

يقصد- هنا- بالضوابط الإسلامية القيم والمعتقدات الإسلامية التي يكون مصدرها كتاب الله بما يتضمنه من كلمات الله سبحانه وتعالي دون تحريف أو خلط وتبديل من قبل البشر، والتي بينتها سنة رسول الله * والتزم بهديها السلف الصالح من بعده في إدارة المؤسسات الإدارية للدولة الإسلامية. ونظرا لأن هذه القيم عديدة ومتنوعة وبالتالي فهي فوق طاقة هذا البحث، لذا فاننا سوف نركز علي أهم هذه الضوابط ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين والتي نري أنها تتمثل في الآتي:-

- الضوابط الإسلامية المتعلقة بسلوكيات العاملين تجاه إنجاز العمل (نتائج العمل) والقيم السلوكية التي يتوقف عليها هذا الإنجاز والتي تتمثل في:

(أ ) مدي الاهتمام بوقت العمل والحرص عليه.

(ب ) تكلفة أداء العمل.

(جـ) معدلات الإنجاز والضوابط الملزمة عند وضعها.

( د ) مستوي جودة العمل المؤدي.

- الضوابط الإسلامية المتعلقة بتصرفات وسلوكيات العاملين في مجال العمل والعلاقات المتبادلة بينهم.
- الضوابط الإسلامية المتعلقة بصفات وسمات القائمين بعملية تقويم الأداء. وفيما يلي نناقش هذه الضوابط:

# المبحث الأول
# الضوابط الإسلامية المتعلقة بسلوكيات العاملين تجاه إنجاز العمل فى البنوك الإسلامية

يعتمد إنجاز العاملين لعملهم في المنظمات الإسلامية بصفة عامة في البنوك الإسلامية محل البحث بصفة خاصة علي تضافر العديد من القيم السلوكية التي ينبغي اخذها في الحسبان وتقديرها عند القيام بعملية تقويم أداء العاملين في هذه المنظمات، لعل من أهم تلك العوامل مايلى :

**(أ ) الاهتمام بوقت العمل والحرص عليه:**

فالوقت- من وجهة النظر الإسلامية- مخلوق للعمل الجاد البعيد عن اللهو أو الكسل والتراخي، سواء في ذلك عمل المعاش أو المعاد مع عدم استغناء عمل المعاد عند عمل المعاش، فبه الوصول اليه وهو المعين عليه.(٤٥).

وهناك العديد من القيم الإسلامية التي تحث الإنسان علي الإهتمام بوقت العمل والحرص عليه. فالإسلام يحرم اقتطاع أي جزء من وقت العمل في أمور لا تتصل بالعمل دون عذر قهري وحقيقي بعيدا عن التمارض أو التكاسل وتهربا من الالتزام الإسلامي بوجوب الوفاء بشروط العقد الذي لا يتعارض مع الشريعة. يقول الله تعالي **﴿يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود﴾**(*) ، كما يقول الرسول ﷺ **«المؤمنون عند شروطهم»**(٢٩) فهذا أمر الله تعالي بضرورة الوفاء بالعقود، في مخالفته تعريض الإنسان لسخط الله وعقابة في الآخرة. وفي هذا دليل علي حرص الإسلام علي وقت العمل بصورة مباشرة بما يعني تنمية الإحساس لدي العاملين بالمؤسسات الإسلامية (ومنها البنوك الإسلامية) بأهمية عنصر الوقت وأهمية تنظيمه بما لا يتعارض مع اداء وممارسة العبادات الدينية في مواقيتها.

كما أن الإسلام يعتبر «تعارض العامل» وادعائه المرض تهربا من العمل وسيلة لاكل مال الناس بالباطل، وهذا محرم في الإسلام، مادام أجر العامل يتحدد علي أساس الوقت. يقول الله سبحانه وتعالي **﴿ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل﴾**(**) فالإنجاز يرتبط ارتباطا قويا بالاهتمام بوقت العمل والحرص عليه، وعدم التعارض بما يؤدي في النهاية إلي تخفيض الضائع منه واستثماره بالكامل في العمل.

**(ب) تكلفة أداء العمل:**

كما أن إنجاز العمل علي الوجة المرضي يتطلب الاهتمام بتقدير تكاليف انجازه فلا يكفي النظر إلي الإنجاز أو الحكم علي أداء العامل باعتباره مقبولا أو مرضيا بالاعتماد فقط علي استغلال كامل وقت العمل وحجم الانتاج المقرر، ومستوي الجودة المحدد دون

---

(*) سورة المائدة ، الآية (١) .

(**) سورة البقرة ، الآية رقم ١٨٨ .

اعتبار للتكاليف والنفقات التي تحملتها المنظمة في سبيل هذا الانجاز. ذلك أن هذا الأداء أو الإنجاز قد يكون مصحوبا بارتفاع في تكاليف إنتاج الوحدة المنتجة لعوامل تتعلق بالإسراف في استخدام الطاقة الإنتاجية المتاحة من الآلات ومعدات ومواد خام، أو زيادة العادم أو التالف، أو الإهمال في صيانة الالات والمعدات أو المبني أو غير ذلك، الأمر الذي يعني انخفاض كفاءة الأداء. فهذه كلها ضوابط تنظيمية تقليدية اهتم بها الفكر الاداري الحديث ولا يمكن التقليل من اهميتها أو اغفالها من جانب ادارة البنوك الإسلامية.

ولقد تضمن الفكر الإسلامي العديد من الضوابط الإسلامية التي ينبغي مراعاتها من جانب ادارة هذه البنوك عند عملية تقويم اداء العاملين بها ابتغاء تقليل تكاليف اداء العمل بما يؤدي إلي زيادة كفاءة الأداء. من هذه الضوابط إلزام الإسلام للعامل المسلم بضرورة القصد في الانفاق بمعني الاعتدال في استخدام الأموال التي يخصصها البنك بصرفها علي مختلف نواحي الإنفاق الضروري دو إسراف أو تضييع، كما يلزمه الإسلام بالحرص علي الاستخدام السليم لأدوات الإنتاج منها لأقصي حد ممكن، كما يتطلب منه ذلك الحفاظ علي مرافق المنظمة واستخدامها بحكمة مما يؤدي هذا إلي خفض نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف هذه البنود بما يساهم في النهاية في تحقيق اهداف البنك- قال تعالي **﴿والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما﴾**(*). كما قال **﴿وهو الذى أنشأ جنات معروشات وغير معروشات والنخل والزرع مختلفا أكله والزيتون والرمان متشابها وغير متشابه، كلوا من ثمره إذا أثمر وآتوا حقه يوم حصاده ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين﴾**.(**) وقال تعالي أيضا **﴿إن المبذرين كانوا إخوان الشياطين وكان الشيطان لربه كفورا﴾**(***). وفي أحاديث رسول الله ﷺ الكثير من الأدلة التي تحض علي القصد في الإنفاق وعدم التبذير.

كما أن الإسلام ينهي العامل المسلم عن أخذ ما ليس من حقه من أموال المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها خلاف أجره، حين حرم الغلول. فلقد روي عن رسول الله ﷺ قوله: **«من استعملناه على عمل فرزقناه رزقا فما أخذ بعد ذلك فهو غلول»**(٤٠). وقال تعالي **﴿ومن يغلل يأت بما غل يوم القيامة، ثم توفى كل نفس ما كسبت وهم لا يظلمون﴾**(****).

ومن الغلول أيضا هدايا العاملين وتأخذ حكمها. فلقد روي أبو داوود في سننه ومسلم في صحيحه عن أبي حميد الساعدي أن النبي ﷺ استعمل رجلا من الأزد يقال له ابن اللتيبة علي الصدقة فجاء فقال هذا لكم وهذا أهدي لي. فقام النبي ﷺ علي المنبر فحمد الله وأثني عليه وقال: **«ما بال العامل نبعثه فيجيء فيقول هذا لكم وهذا أهدى لي، ألا جلس في بيت أمه وأبيه فينظر أيهدى له أم لا؟ لا يأتى أحد منكم بشئ من ذلك إلا جاء به يوم القيامة، إن كان بعيرا فرغاء، أم بقرة فلها خوار أو شاة تيعر، ثم رفع يديه حتى رأينا عفرتى أبطيه ثم قال: اللهم هل بلغت، اللهم فاشهد»**. (٣٩) ومرجع حرمة الغلول أن

---

(*) سورة الفرقان ، الآية رقم ٦٧ .
(**) سورة الأنعام ، الآية رقم ١٤١ .
(***) سورة الإسراء ، الآية رقم ٢٧ .
(****) سورة آل عمران ، الآية رقم ١٦١ .

العامل الذي يتقبل الهدايا بحكم سلطته أو وظيفته لابد وأن يدفع مقابلها من أموال المنظمة مجاملة لمقدم الهدايا وهذا يؤدي إلي زيادة النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة.

**(جـ) معدلات الإنجاز:**

لقد حدد الفكر الإسلامي العديد من الضوابط والقيم التي يلزم أن يتمسك بها العاملون في المنظمات الإسلامية بصفة عامة (ومنها البنوك الإسلامية والتي تهدف في المقام الأول إلي سرعة إنجاز الأعمال في هذه المؤسسات الإسلامية بما يؤدي في النهاية إلي الارتفاع بمستوي أداء العاملين بها، وبالتالي ينبغي أخذ هذه الضوابط تلك التي تتعلق بالمنافسة البناءة بين العاملين القائمة علي الوازع الديني الذي ينبغي أن يركز عليها العاملون- رؤساء ومرؤوسون- في البنوك الإسلامية. والقرآن الكريم ملء بالآيات التي تحص علي هذا النوع من المنافسة. من ذلك قوله تعالي: **{إنّ الأبرار لفى نعيم، على الأرائك ينظرون. تعرف فى وجوهم نضرة النعيم. يسقون من رحيق مختوم. ختامه مسك، وفى ذلك فليتنافس المتنافسون}**(*). أي فليباهي وليتفاخر ويكاثر ويستبق إلي مثله المستبقون[٣٨].

ومنه أيضا قوله تعالي **﴿ولكل وجهة هو موليها فاستبقوا الخيرات﴾**(**) وأيضا **﴿لكل جعلنا منكم شرعة ومنهاجا ولو شاء الله لجعلكم أمة واحدة ولكن ليبلوكم فى ما آتاكم فاستبقوا الخيرات﴾**(***). واستباق الخيرات يتضمن الحث علي المبادرة والاستعجال إلي جميع الطاعات بالعموم. [٣٩].

**ضوابط وضع معدلات الأداء فى الإسلام:**

ولعل من المفيد عند هذه المرحلة من البحث مناقشة أهم الضوابط الإسلامية اللازم مراعاتها عند قيام ادارة البنوك الإسلامية بوضع معدلات أداء العاملين بها وذلك لضمان تمسك العاملين بالقيم الإسلامية المحققة لانضباط أدائهم، ولتفويت الفرصة علي الكسالي والمقصرين في الأداء من بعض العاملين بالقاء اللوم والتبعية علي إدارة البنك. من أهم هذه القيم والضوابط مايلي:

**أولا: الموضوعية:**

فمن الضروري أن تتم عملية وضع معايير الأداء المستخدمة في تقويم أداء العاملين بموضوعية بقدر الامكان بحيث تكون بعيدة عن الأهواء الشخصية للقائم بعملية التقويم، أو التأثر بالأقاويل والمظاهر غير المؤكدة من مصادر المعلومات الدقيقة. ويمكن

---

(*) سورة المطففين ، الآيات من رقم ٢٢ حتى ٢٦ .
(**) سورة البقرة ، الآية رقم ١٤٨ .
(***) سورة المائدة ، الآية رقم ٢٨ .

أن يتحقق ضابط أو قيمة الموضوعية بتوافر العوامل التالية:

**١ - أن يكون معيار الأداء وسطا عملي التنفيذ:**

فينبغي أن يتسم معدل الأداء بأي وحدة إدارية بالبنك الإسلامي بالوسطية، بمعني البعد عن المغالاة في الارتفاع مما يصعب علي أصحاب الطاقات والقدرات المحدودة الوصول اليه، وبالتالي يشعرهم بالتقصير في الأداء بما ينعكس أثره علي تدهور روحهم المعنوية، كما ينبغي ألا يكون المعدل منخفضا إلي حد كبير بما يعني عدم الاستغلال الأمثل لقدرات وطاقات العاملين ويؤدي بالتالي إلي ارتفاع تكلفة الإنتاج وخلق شعور لدي العاملين بعدم أهمية ما يؤدونه من أعمال. كما تعني وسطية المعدل تحقيق العدل بين العاملين من جهة وأصحاب العمل من جهة أخري بحيث يعطي كل طرف حقه دون بخس ولاجور عليه. (٥٣) ولقد روي الإمام أحمد عن أبي سعيد الخدري أن النبي ﷺ فسر الوسطية في قوله تعالي: {"**وكذلك جعلناكم أمة وسطا لتكونوا شهداء على الناس ويكون الرسول عليكم شهيدا**} "بأنها العدل.

كما يلزم أن يكون معدل الأداء عمليا بمعني يسير التحقيق، وباستطاعة غالبية العاملين الوصول إليه. يقول الله تعالي **﴿لا يكلف الله نفسا إلا وسعها﴾**(*)، وقال **﴿لا تكلف نفسا إلا وسعها﴾**(**). وعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: **إن الدين يسر**». (٤١) وعن ابن مسعود رضي الله عنه أن النبي > قال «**هلك المتنطعون**» قالها ثلاثا، رواه مسلم. والمتنطعون هم «المتعمقون المتشددون في غير موضع التشدد».(٤١) كما يعني كون «المعدل» عمليا أن يكون بمقدور غالبية العاملين الوصول إليه بدون مشقة وأن يسمح بوجود نسبة سماح معينة للانحراف عنه. وأن يعان علي بلوغه من يشق عليهم ذلك. فلقد قال رسول الله ﷺ «**ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم فأعينوهم**»(٤١).

**٢- الاعتماد على مصادر دقيقة للبيانات:**

فموضوعية «معدلات الأداء» تتطلب من إدارة البنوك الإسلامية (وغيرها من المؤسسات) الاعتماد علي مصادر جيدة ودقيقة للبيانات والمعلومات عند وضع هذه المعدلات أو المعايير. فينبغي التأكد من عدم تحيز هذه المصادر أو ميلها للمغالاة، لذا كان من المفضل الاعتماد علي عدة مصادر كالرؤساء والزملاء وإدارة الأفراد بالبنك وكذا الأفراد محل التقويم أنفسهم (٥٠)، لضمان موضوعية هذه المعايير.

**٣- وضوح المعايير:**

ويمثل الوضوح واحدة من الخصائص العامة للإسلام سواء فيما يتعلق بالأصول أو القواعد أو المصادر والمنابع، والأهداف والغايات أو يتعلق بالمناهج والوسائل.(٥٣) يقول الله تعالي: **﴿قل هذه سبيلى أدعوا إلى الله على بصيرة أنا ومن اتبعنى﴾**(***) وتتضمن

(*) سورة البقرة ، الآية رقم ٢٨٦.
(**) سورة الأعراف ، الآية رقم ٤٢ .
(***) سورة يوسف ، الآية رقم ١٠٨ .

البصيرة العلم كأدق ما يكون العلم، إنه العلم علي بصيرة وهدي.(٤٩) فمن الضروري – إذن – أن تكون معدلات أداء العاملين بالبنوك الإسلامية واضحة ومفهومة من مختلف جوانبها لجميع العاملين بهذه البنوك سواء في ذلك المرؤوسين أو الإدارة خصوصا المشرفين المباشرين للعاملين، وذلك تجنبا للغرر والخلافات، وحفاظا للعلاقات بين العاملين والإدارة من التدهور وما لذلك من تأثيره السلبي علي مستويات الأداء وسلوكيات العاملين.

**٤- مرونة المعايير:**

ومن الضوابط الإسلامية التي ينبغي توافرها في معايير اداء العاملين في المنظمات الإسلامية– ومنها البنوك– أن تكون هذه المعايير مرنة لتتوافق مع مقتضيات الأحوال المتسمة بالتغير والتطور فيتم تغييرها بصفة متكررة وعلي فترات قصيرة كي تتمشي مع التغييرات الصغيرة

المتوقعة علي أن يتم ذلك كله في إطار قواعد ثابتة. وهذه القيمة تتطلب من إدارة البنوك الإسلامية مراعاة مدي التغييرات التي تطرأ علي الظروف المحيطة بأداء العمل أو التي تحدث في طريق العمل أو التغيير في قدرات وإمكانيات العاملين، ثم تقوم الإدارة بإجراء التغييرات اللازمة في معدلات أداء العاملين بالبنك بما يتلاءم مع هذه التغييرات.(٤٧) ولعل هذه القيمة الإسلامية يمكن استنباطها من إشارة القرآن الكريم إلي التغيير الذي حدث في معدلات أداء «المقاتلين» نظرا لما حدث من تغيير في قدراتهم القتالية بقوله تعالي **﴿يا أيها النبى حرض المؤمنين على القتال، إن يكن منكم عشرون صابرون يغلبوا مائتين وإن يكن منكم مائة يغلبوا ألفا من الذين كفروا بأنهم قوم لا يفقهون. الآن خفف الله عنكم وعلم أن فيكم ضعفا، فان يكن منكم مائة صابرة يغلبوا مائتين، وإن يكن منكم ألف يغلبوا ألفين بإذن الله، والله مع الصابرين﴾**(*). ولتفسير ذلك يقول القرطبي: إن الله تعالي قد خفف عن المجاهدين حين طرأ علي قدراتهم الضعف فجعل معدل الأداء الواجب علي المقاتل بلوغه هو أن يقاتل من واحد إلي اثنين من الكافرين بعد أن كان المعدل قبل هذا أن يقاتل من واحد حتي عشرة من الكافرين ولا يفر أمامهم وإلا باء بغضب الله». (٣٩).

**ثانيا : المشاركة والشورى فى وضع معدلات الأداء:**

ومن الضوابط الإسلامية التي ينبغي علي إدارة البنك مراعاتها عند وضع معايير اداء العاملين مبدأ مشاركة العاملين واستشارتهم في هذا الصدد. ذلك أن تقويم اداء العاملين يعتبر حكما علي الفرد Judgement له تأثيراته علي حقوق وواجبات العاملين

---

(*) سورة الأنفال ، الآية رقم ٦٥ ، والآية ٦٦ .

وعلي مستقبلهم الوظيفي. بل ان من الضروري أن يشارك في وضع هذه المعايير ويستشار كل من يتصل به الفرد في تقويم هذا الفرد وأن كان هذا يتم بدرجات متفاوتة من العمق والتفصيل، حيث يتم استطلاع رأي الرؤساء المباشرين للعامل وزملائه ومرؤسيه.(٥٠) قال تعالي **﴿وأمرهم شورى بينهم﴾**(*).

وترجع أهمية مشاورة العاملين وغيرهم عند وضع معدلات الأداء إلي أن هذه القيمة تعمل علي تاليف قلوب المرؤوسين . يقول ابن تيمية، « لاغني لولي الأمر عن المشاورة»، إلي أن يقول: وقد روي عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: «لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ وقد قيل إن الله أمر بها نبيه لتاليف قلوب أصحابه وليقتدي من بعده وليستخرج منهم الرأي فيما ينزل من وحي من أمر الحروب والأمور الجزئية وغير ذلك، فغيره صلي الله عليه وسلم أولي بالمشورة(٤٢).

**( د ) مستوى جودة العمل المؤدى :**

إن من الضروري علي إدارة البنوك الإسلامية «كمنظمات» أن تأخذ بعين الاعتبار مستوي جودة أداء العامل عند القيام بعملية تقويم ادائه، ولا يكفي التركيز علي الكم وحده، فالإسلام قد جعل مستوي جودة «المخرجات» أسبق ترتيبا عن الكم، فيقول الله تعالي: **﴿ قل لايستوى الخبيث والطيب ولو أعجبك كثرة الخبيث فاتقوا الله ياأولى الألباب لعلكم تفلحون﴾**(**) ، وحيث عرف البعض(٥١) العمل الطيب بأنه «الكيف الذي يمنح قيمة لاتتناسب أحيانا مع الكم» فإن من الممكن- كما يري أحد الباحثين(٤٧)- ونتفق معه- القياس عليه بأن مستوي جودة العمل يأتي في المقام الأول قبل زيادة حجم العمل وكيفته.

وهناك العديد من الضوابط الإسلامية التي تدعو إلي جودة الأداء والتي ينبغي علي العاملين بالبنوك الإسلامية العمل في ضوئها من ذلك مثلا حث الرسول ﷺ المسلم علي اتقان العمل «**أن الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه** » عملا أي عمل، من أعمال الدنيا أو أعمال الآخرة (٥٤)ويفسر القرطبي(٢٩) «الإحسان» في قوله تعالي: **﴿وأحسنوا إن الله يحب المحسنين﴾**(***) بأنه الإحسان في العمل، أي أحسنوا في أعمالكم، فمن أحسن عمله واتقنه وصل إلي مرتبة المحسنين، كما قال رسول الله > : «**إنما الأعمال بخواتمها كالوعاء إذا طاب أعلاه طاب أسفله وإذا خبث اعلاه خبث أسفله**» فينبغي علي الإدارة توجيه عنايتها إلي نهايات الأعمال، أي «مخرجات العمل».

---

(*) سورة الشورى ، الآية رقم ٣٨ .
(**) سورة المائدة ، الآية رقم ١٠٠ .
(***) سورة البقرة ، الآية رقم ١٩٥ .

## المبحث الثاني

## الضوابط الإسلامية المتعلقة بسلوكيات العاملين والعلاقات المتبادلة بينهم في مجال العمل بالبنوك الإسلامية

من الضوابط الإسلامية التى ينبغى أن تكون محل اعتبار من القائمين بعملية تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية تلك التى تتعلق بالتزام المرؤوسين بالسلوك الإسلامى تجاه رؤسائهم، وأيضا تلك التى تتعلق بالتزام العاملين بالسلوك الإسلامى تجاه كل منهم للآخر، وفيما يلى نناقش أهم هذه الضوابط.

**أولا : الضوابط الإسلامية لسلوك المرؤوسين نحو رؤسائهم :**

إن من الضرورى إن تتضمن عملية التقويم سلوكيات العاملين تجاه رؤسائهم فى العمل ومدى التزامهم - فى هذه السلوكيات- بالضوابط الإسلامية، لما لذلك من تأثيره على الأداء بصفة عامة- من هذه الضوابط مدى طاعة المرؤوسين لرئيسه فيما لايعصى الله، وتقديمه النصح والمشورة إلى الرئيس حتى وإن لم يسأله إياها، وان يبعد سلوكه عن كل مايشوبه من نفاق.

فأما فيما يتعلق بوجوب طاعة المرؤوس لرئيسه، فهناك من النصوص القرآنية مايدل على وجوب هذه الطاعة، يقول الله تعالى آمرا المؤمنين: ﴿ **ياأيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم**﴾(*) ، وأوضح القرطبى ان المقصود بأولى الأمر هنا «الرؤساء بلغة العصر[39] ، إلا أنه من الضرورى أن تكون هذه الطاعة فيما لايغضب الله ولا يكون فى تنفيذها معصية، يقول ﷺ : «**لاطاعة لأحد فى معصية الله**»[40] ، فيفهم مما سبق أن طاعة رئيس العمل هى طاعة لله ولرسوله ومعصيته هى كذلك معصية لله ولرسوله، وقد روى عن النبى ﷺ انه قال: «**من أطاعنى فقد أطاع الله ومن عصانى فقد عصى الله ، ومن يطع الأمير فقد اطاعنى ومن يعص الأمير فقد عصانى**»[41] ، «متفق عليه».

كما أن من واجب المرؤوسين فى المنظمات الإسلامية، ومنها البنوك- تقديم النصح والمشورة لرئيسهم «وإن لم يسألهم ذلك» فى كل مايتعلق بصالح العمل وما يؤدى إلى تطويره وتحسينه، نظرا لمعرفتهم مشاكل العمل عن قرب بما يمكنهم من تقديم أفضل الحلول لهذه المشاكل.. وفى ذلك اختلاف عما هو حادث أو قد يحدث فى منظمات الأعمال التقليدية، حيث إن عملية النصح من قبل المرؤوس ينبغى أن يقرها الرئيس الذى تتسم قيادته بالديمقراطية وتؤمن بالمشاركة فى الإدارة. يقول رسول الله ﷺ :- «**الدين النصيحة، قلنا لمن؟ قال لله، ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم**»[42]، وقيل

(*) سورة النساء ، الآية ٥٩ .

فى شرح الحديث : والنصيحة فرض يجزى فيه من قام به، ويسقط عن الباقين، وهى واجبة على قدر الطاعة إذا علم الناصح أنه يقبل نصحه ويطاع أمره، وأمن على نفسه من المكروه، فإن خشى أذى فهو فى سعة، والله تعالى أعلم، وحيث إنه لايوجد فى الحديث مايشير إلى تخصيص احد بالنصح دون غيره ممن يلى أمور المسلمين، لذا فإن الأئمة هنا قد تشمل كل من وكل إليه أمر رئاسة وحدة أو منظمة أو قيادة جماعة ما فى المجتمع الإسلامي[٤٢] .

وكذا من بين الضوابط السلوكية التى يركز عليها الإسلام تحريمه للنفاق العملى واعتباره من أكبر الذنوب نظرا أضراره ومفاسده وأخطاره[١] الجسيمة، وأنما مرجع ذلك أن مداخل النفاق اللجوء للكذب، وخلف الوعد، والغدر والخيانة، والفجر عند المخاصمة، وإذا استشرت أية خصلة من هذه الخصال هلكت المنظمة، عن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: **«آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف ، وإذا اؤتمن خان»** متفق عليه، زاد فى رواية مسلم **«وإن صام وصلى وزعم انه مسلم»**[٤١] .

مما سبق يتضح ان هناك من الضوابط السلوكية التى ينبغى ان يتسم بها سلوك العامل المسلم فى المنظمات الإسلامية، تجاه رؤسائه، فيجب عليه طاعة أوامرهم مادامت فى غير معصية، وعليه نصحهم وتقديم المشورة إليهم فيما يساعد على حل مشكلات العمل وتطويره، كما عليه البعد عن السلوك المشوب بالنفاق والكذب والخداع، وهى كلها ضوابط ينبغى أن يتضمنها نظام تقويم أداء العاملين فى هذه البنوك.

**ثانيا : الضوابط الإسلامية المتعلقة بالعلاقات التبادلية بين العاملين بالنبوك الإسلامية :**

كما توجد العديد من الضوابط الإسلامية ذات الصلة بالسلوكيات والعلاقات التبادلية بين أفراد جماعات العمل فى المنظمات الإسلامية «ومنها البنوك»، والتى يلزم تمسك العاملين بها لما لها من تأثير على مستويات الأداء بصفة عامة وبالتالى يلزم تضمينها عملية تقويم الأداء، ورغم تعدد وكثرة هذه الضوابط، فإننا نركز على أهمها والتى تتمثل فى التعاون بين أفراد جماعات العمل فى إنجاز العمل، وتبادل المشاعر والأحاسيس فيما بينهم، ثم الحفاظ على روح الجماعة والعمل كفريق.

ففيما يتعلق بالتعاون بين أفراد الجماعة لإنجاز العمل بما يحقق أهداف ورسالة المؤسسات الإسلامية على الوجه الأمل، فإن الإسلام يؤكد أهمية التعاون ويعتبره ضرورة من ضروريات الحياة لارتباطه بإشباع الحاجات الضرورية للحياة وبقائها[٤٤] يقول الله تعالي: **﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب﴾**[*] ، إن قيمة التعاون سوف تخلق رغبة حقيقة لدى كل أفراد جماعات

(*) سورة المائدة ، الآية ٢ .

العمل فى التعاون ابتغاء مرضاة الله تعالى وخوفا من عصيانه وطلباً لمعونته، يقول الرسولﷺ **«الله فى عون العبد مادام العبد في عون أخيه»** ، كما أن «التعاون» يقضى على كل تقصير ، أو اعتداء على الحقوق بما يكفل سلامة سلوك وتصرفات جماعات العمل وأفرادها، فقد روى أنه ﷺ قال: **«انصر أخاك ظالما أو مظلوما، قيل يارسول الله هذا نصرته مظلوماً ، فكيف أنصره إذا كان ظالما، قال تحجزه وتمنعه من الظلم فذاك نصره»** [٣٨] وفوق كل هذا، فإن «التعاون» ينمى ضابط «الطاعة» لدى المرؤوسين- كما سبق- ويحث قدامى العاملين وذوى الكفاءات المتميزة على معاونة زملائهم الجدد الذين لم يكتسبوا الخبرة بعد بما يقلل من تكاليف دورات العمل وخلق جو من الاستقرار والاطمئنان بين العاملين بما له من آثار طيبة على مستويات الإنجاز.

وفيما يتعلق بتبادل المشاعر والأحاسيس- أو مايطلق عليه بالتفاعل- بين أفراد جماعات العمل، فإن هناك العديد من الأدلة على ضرورة توافر مشاعر التواد والتراحم والتعاطف لقولهﷺ **«مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى»**[٤١] فصيغة هذا الحديث توضح عملية «التفاعل»، والتبادل للمشاعر بين أفراد الجماعة فالفرد يود غيره كى يود، ويرحم ليرحم، ويعطف على غيره ليعطف عليه، ولاشك فى أن توافر هذا السلوك وذلك التفاعل سوف يكون شأنه دفع جماعة العمل إلى المشاركة فى حل مشكلاتها خارج نطاق العمل، وإشباع حاجات اعضائها للأمن والاطمئنان على مستقبل ذويهم. كما ان هذه المشاعر سوف تقضى على المنافسة المدمرة وتخلق لدى العاملين قيمة «الايثار».

أما فيما يتعلق بالحفاظ على روح الجماعة والعمل كفريق «كظاهرة سلوكية ينبغى أن يتحلى بها العامل المسلم وبالتالى تكون محل اعتبار عند تقويم الأداء فان الإسلام قد حرم التنازع بين أفراد الجماعة الواحدة حيث يقول الله تعالى: **﴿وأطيعوا الله ورسوله ولاتنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم وأصبروا إن الله مع الصابرين﴾**[$] ومعنى تذهب ريحكم: أى تذهب قوتكم ووحدتكم وماكنتم فيه من الإقبال[٣٨] فالتنازع بين العاملين يؤدى إلى فشل جماعة العمل فى تحقيق أهدافها وذهاب قوتها سواء كان ذلك فى مجال الحرب أو فى مجال السلم[٤٧] ، بل ان الإسلام فى دعوته إلى ضرورة الحفاظ على روح الجماعة والعمل كفريق يؤكد تفوق ثواب واصلاح ذات البين على ثواب الصلاة والصوم والصداقة «من غير الفرائض»[٤٨] ، يقول الله تعالى: **﴿ فاتقوا الله واصلحوا ذات بينكم﴾**[*] ، وقد قال رسول اللهﷺ لأبى أيوب **«ألاَ أدلك على صدقة يحبها الله ورسوله؟ تصلح بين الناس إذا تفاسدوا وتقرب بينهم إذا تباعدوا»**[٢٩] ، وروى أبو الدرداء، قال رسول اللهﷺ **«ألا أخبركم بأفضل من درجة الصيام والصلاة والصدقة؟ قالوا بلى يارسول الله قال:**

---

(*) سورة الأنفال ، الآية رقم ١ .

إصلاح ذات البين ، قال: وفساد ذات البين هو الحالقة»[٣٨] كما يقول القرطبي: وإصلاح بين الناس عام من الدماء والأموال والأعراض، فى كل شيء يقع التداعى والاختلاف فيه بين المسلمين[٣٩] ، ومن ثم فإن منه ذلك التداعى والاختلاف الذى يقع بين الإدارة والعاملين، أو بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين الزملاء بعضهم مع بعض فى المنظمة أو المؤسسة أو الإدارة أو الوحدة الواحدة[٤٧] .

# المبحث الثالث

## الضوابط الإسلامية المحددة لصفات وسلوكيات القائم بتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية

قبل أن نتعرض لتوضيح أهم الضوابط والقيم الإسلامية ذات الصلة بصفات وسلوكيات الشخص القائم بعملية تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية يهمنا ان نوضح أن هذه الضوابط لا تلغى أهمية ماتعارف عليه الفكر الإدارى الحديث من ضرورة توافر الخبرة والدراية سواء بعملية التقويم أو بطبيعة المهام والوظائف التى يؤديها العاملون، بل إن هذه الضوابط الإسلامية من شأنها أن توصل وتدعم هذه الخبرة وتلك الدراية، وفيما يلى نتعرض لمناقشة أهم هذه الضوابط الإسلامية:

**١ - عدالة المقوم :**

فمن أولى وأهم الصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بتقويم أداء العاملين بالمنظمات الإسلامية «ومنها البنوك» ، أن يتسم بالعدالة مالكا لمقوماتها، والعدالة فى اللغة: القصد فى الأمور، وهو خلاف الجور[٥٥] ، وما قام فى النفوس انه مستقيم[٥٥] . وفى الاصطلاح: عرفها ابو محمد بن حزم بقوله: العدالة : إنما هى التزام العدل، والعدل هو القيام بالفرائض، واجتناب المحارم والضبط لما روى وأخبر به فقط[٥٥] .

وسئل ابن المبارك عن العدل فقال: من كان فيه خمس خصال: يشهد الجماعة ولايشرب الشراب، ولا تكون فى دينه خربة «عيب»، ولا يكذب ولا يكون فى عقله شيء[٥٥] .

وتتمثل «مقومات العدالة» فى الميزان الإسلامى فى أوصاف أربعة: الإسلام والبلوغ، والعقل، والسلامة من أسباب الفسق وهو ارتكاب الكبائر أو الإصرار على الصغائر والمجاهرة بها، وكذا السلامة من خوارم المروءة، وهى أداب نفسانية تحمل صاحبها على رعاية مناهج الشرع وأدابه والاهتداء بالسلف والاقتداء بهم[١] . وتجرح العدالة بواحد أو أكثر من هذه الأمور الجارحة وهي: الكذب، والتهمة به، والفسق، والبدعة، والجهالة.[٥٥] .

ونرى ان «الإسلام» وان كان صفة رئيسية ومقوما جوهريا من مقومات «العدالة» وذلك فيما يتعلق بالرواية عن رسول الله ﷺ حيث لاتقبل رواية الكافر سواء علم فى دينه المبالغة فى الاحتراز عن الكذب أو لم يعلم، وذلك لأن كفره يدعوه إلى التحريف فى الرواية ولا يقوى الظن فى صدقه، فإن العدل فى مجال «الإدارة» بصفة عامة وفى مجال تقويم الأداء بصفة خاصة يتطلب البعد عن الظلم بجانب صفة الإسلام، فلقد قال

ابن تيمية: إنما تستقيم الدنيا بالعدل، ولهذا قيل: إن الله يقيم الدولة «العادلة» ولو كانت «كافرة» ولا يقيم الدولة «الظالمة» وأن كانت «مسلمة» ويقال: الدنيا تدوم مع العدل والكفر ولا تدوم مع الظلم والإسلام، وذلك ان العدل نظام كل شيء، فاذا استقام امر الدنيا، بالعدل قامت وان لم يكن لصاحبها فى الآخرة من خلاق، ومتى لم تستقم بالعدل لم تقم وان كان لصاحبها مايجزى به فى الآخرة»[٤٣] .

وتتطلب صفة «العدالة» إعطاء القائم بالتقويم المرؤوسين حقوقهم كاملة غير منقوصة، سواء كانت حقوقا مادية فى شكل مكافآت جدارة أو معنوية كالثناء عليهم ومدح مستوى ادائهم استنادا إلى نتائج التقويم الايجابية، وألا ينسب جهود العاملين ونتائج ادائهم لنفسه، أو يستأثر لنفسه بنصيب كبير من مكافآت الجدارة والأداء، كما لاينبغى له أن ينسب أخطاءه وقصوره إلى العاملين امتثالا لقوله تعالي: ﴿ **ياأيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم**﴾(*) .

## ٢ – موضوعية المقوم :

كما أن على المقوم استخدام معايير واضحة وموضوعية للتفرقة بين أداء العاملين والحكم على هذه الأداء يعتمد على أساس الكفاءة فى العمل مستبعدا كل العوامل الشخصية سواء الإيجابية «كالاستلطاف أو القرابة» أو السلبية (كبغض أو كراهية العامل).. وذلك طاعة لقوله تعالي: ﴿**ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا ، اعدلوا هو أقرب للتقوى، واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون**﴾(**).

## ٣ – التزام المقوم بالضوابط الإسلامية فى مسألة العقاب والثواب:

فالإسلام يحث علي التركيز على الثواب، وان يكون سابقا على العقاب الذى هو مكمل له، وذلك نظرا لما للعقاب من آثار نفسية واقتصادية واجتماعية وضح بعضها ابن خلدون حين قال: ومن كان مرباه بالعسف والقهر من المتعلمين أو المماليك أو الحزم سطا به القهر وضيق على النفس انبساطها وذهب بنشاطها، ودعاه للكسل وحمله على الكذب والخبث وهو التظاهر بغير ما فى ضميره، خوفا من انبساط الأيدى بالقهر عليه، وعلى المكر والخديعة لذلك، وصارت له هذه عادة وخلقا وفسدت معانى الإنسانية التى له من حيث الاجتماع والتمدن.. وصار عيالا على غيره فى ذلك، بل وكسلت النفس عن اكتساب الفضائل والخلق الجميل فانقبضت غايتها فارتكس وعاد فى أسفل السافلين»[٤٤].

---

(*) سورة النساء ، الآية رقم ١٣٥ .
(*) سورة المائدة ، الآية رقم ٨ .

**٤ - البعد عن تحقير العامل المقصر أو السخرية منه:**

فينبغى على القائم بالتقويم الابتعاد عن السخرية والاستهزاء بالعامل مهما كان السبب وراء ذلك كأن يكون ضعفا فى قدرته، أو قلة خبرته، أو نقص كفاءته، فهذا حرام لأنه ظلم وفيه معنى الغيبة(٤٥) «والغيبة كما هو معلوم حرام» قال الله تعالى: ﴿ **ياأيها الذين آمنوا لايسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الإيمان ومن لم يتب فأولئك هم الظالمون**﴾($) ولقد قال رسول الله «**بحسب امرئ من الشر أن يحقر أخاه المسلم**» (٤٢) .

**٥ - استخدام أسلوب التعميم فى نقد العامل المقصر فى الأداء :**

ففى حالة ما إذا كان من الضرورى نقد العامل المقصر علنا، فإن من المفضل استخدام أسلوب التعميم حفاظا على كرامة العامل وتلافيا لجرح مشاعره امام زملائه، وفى نفس الوقت يتحقق تعليم وتنبيه الآخرين وتحذيرهم من مغبة الوقوع فى مثل هذه الأخطاء، وذلك تأسيا بفعل رسول الله ﷺ مع عماله، فقد استعمل مرة رجلا على الصدقات، فلما رجع حاسبه فقال هذا لكم وهذا أهدى لي، فقال عليه الصلاة والسلام «**مابال الرجل نستعمله على العمل مما ولانا الله فيقول: هذا لكم وهذا أهدى لى، أفلا قعد فى بيت أبيه أو أمه، فينظر أيهدى إليه أم لا**»(٥٢) .

**٦ - أن يكون سلوكه باعثا على تأليف قلوب العاملين:**

فينبغى أن يكون المقوم رفيقا بالمرؤوسين محل التقويم، يقول > «**أيما وال ولى فلان ورفق رفق الله تعالى به يوم القيامة**»(٤٠) وقال ﷺ «**ياعائشة عليك بالرفق فإنه لايدخل فى شيء إلا زانه ولا ينزع من شيء إلا شانه**»(٤٥) وعليه لاينبغى أن يكلف العامل فوق طاقته كما ونوعا ﴿**لا تكلف نفسا إلا وسعها**»($$) فإن كلف فوق طاقته وجبت إعانته على إتمام العمل، يقول ﷺ «**هم إخوانكم وخولكم جعلهم الله تحت أيديكم**» إلى أن يقول: «**ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم فأعينوهم**»(٤١) .

كما أن من تأليف قلوب العاملين أيضا منحهم حقوقهم سواء المادية أو المعنوية، يقول صفوان بن امية: لقد أعطانى رسول الله ﷺ يوم حنين وانه لمن ابغض الناس إليَّ، فما زال يعطينى حتى أنه لمن أحب الناس إليَّ»(٥٢) ، ومن الثناء والمدح مايؤلف قلوب العاملين، فقال تعالى لنبيه ﷺ ﴿ **وإنك لعلى خلق عظيم**﴾($$$) كما أثنى

---

(*) سورة الحجرات ، الآية رقم ١١ .

(*) سورة البقرة ، الآية رقم ٢٢٣ .

(*) سورة القلم ، الآية رقم ٤ .

رســول الله ﷺ على بعض العاملين معه من أصحابه كقوله عن عمر بن الخطاب: **«إن الله جعل الحق على لسان عمر وقلبه»**[٤٨] وفي حق خالد بن الوليد: إن خالدا سيف الله سله الله على المشركين[٤٣] .

**٧ - إيمان القائم بالتقويم بمبدأ المشاركة :**

فينبغي أن يكون المقوم مؤمنا بأهمية التشاور مع المرؤوسين محل التقويم لما لذلك من تأثير في حل العديد من المشكلات التي تحد من مستوى الأداء يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «الرأي الفرد كالخيط السحيل، والرأيان كالخيطين المبرومين، والثلاثة مراد لايكاد ينتقض»[٥٢] .

# النتائج والتوصيات

فى ضوء مناقشة القضايا ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين فى المنظمات عموما وما ينبغى أن يكون عليه نظام تقويم الأداء فى البنوك الإسلامية يمكننا استخلاص النتائج والتوصيات التالية:

أولا: لم تحظ عملية تقويم أداء العاملين بالأهمية الملائمة من جانب كثير من المديرين المسئولين عن عملية التقويم، فى العديد من منظمات الأعمال التقليدية، ولذا فإن هذه العملية قد باءت بالفشل فى كثير من الأحيان، ونتوقع عدم اختلاف الوضع بالنسبة للبنوك الإسلامية نظرا لحداثة وجودها ولم تزل فى طور النمو وتحتاج لمزيد من الوقت والجهد والتجربة حتى يكتسب مديروها الخبرة الكافية ويتولد لديهم الاهتمام بعملية تقويم أداء العاملين بها.

ثانيا : تتسم عملية تقويم أداء العاملين بالصعوبة الناجمة عن صعوبة تحديد الأداء المطلوب تقويمه، هل هو الأداء الجماعى أو الأداء الفردي، وعندما يكون التركيز على الأداء الفردى فإن عملية التقويم تصبح أكثر صعوبة نظرا لضرورة خلق وايجاد معايير متنوعة بعضها مباشرة «كمية وجودة المخرجات»، والبعض الآخر غير مباشرة «سلوكيات، وتصرفات العاملين محل التقويم»، وأيا كان الأمر فإنه نظرا للطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية، فمن الضرورى ان تكون «المعايير» المستخدمة فى قياس أداء العاملين بها محكومة ، وفى إطار الضوابط والقيم الإسلامية التى تضمن «موضوعية» هذه «المعايير» بقدر الإمكان، بحيث تكون عملية التنفيذ معتمدة على مصادر جيدة ودقيقة للمعلومات، واضحة ومرنة، وأن يشارك العاملون فى وضعها وتحديدها، كما ينبغى أن تقيس هذه «المعايير» بجانب النتائج والمخرجات- سلوكيات العاملين بهذه البنوك ذات الصلة بالإنجاز والمؤثرة فيه، مثل مدى حرصهم على وقت العمل، وتكلفة القيام به ومدى اتقانهم للعمل، وفوق كل هذا، ينبغى أن تقيس هذه المعايير مدى التزام العاملين بالضوابط الإسلامية المنظمة لعلاقاتهم برؤسائهم وواجباتهم نحوهم من طاعة، ومشورة وعدم تملقهم، وكذا المنظمة للعلاقات التبادلية فيما بينهم من تعاون وتبادل للمشاعر والأحاسيس الطيبة، والعمل كفريق لما لكل هده السلوكيات والعلاقات من تأثير غير مباشر على الانجاز أو النتائج.

ثالثا: على الرغم من شيوع تطبيق عملية تقويم الأداء على العاملين فيما دون المستوى الإدارى الأعلى فى المنظمات التقليدية، فإن من الضرورى فى البنوك الإسلامية ألا يستثنى من عملية التقويم هذا المستوى الإدارى حيث لاتزال نتائج تقويم

ادائهم بذات أهمية فى الاسترشاد بها عند اتخاذ قرارات ترقيتهم إلى مراكز أعلى أو تحديد مكافآت الإنجاز عى أساسها، كما أن الإنجاز العام الكلى للبنك سوف يتوقف على مدى كفاءتهم فى أداء مهامهم ومسئولياتهم.

رابعا: لقد أوضحت الدراسة أن هناك طرقا عديدة تحدد من يقوم بعملية التقويم فقد يكون الرئيس المباشر للمرؤوس محل التقويم، أو زملاؤه أو لجنة متخصصة فى هذا الأمر، أو قيام المرؤوسين أنفسهم بتقويم ادائهم، اضافة إلى قيام المرؤوسين بتقويم رؤسائهم . ونحن إذ نميل إلى الأخذ بنظام يسمح بمشاركة العاملين لرؤسائهم المباشرين فى عملية تقويم الأداء، فإن مايهمنا أن نوصى به فى هذا الصدد، هوضرورة أن يتمتع المقوم ويتحصن بالضوابط والقيم الإسلامية، فيجب أن يكون عدلا بعيداً عن كل مايجرح هذه العدالة واهمها سلامته من كل أسباب الفسق ومن خوارم المرؤة، وان يكون «موضوعيا» مستبعدا العوامل الشخصية عند حكمه على العامل، ملتزما بالضوابط الإسلامية فى مسألة عقاب المقصر، وأن يتجنب فى سلوكه كل ما قد يوحى بتحقير المقصر أو السخرية منه، وان يكون سلوكه باعثا على تآليف قلوب العاملين معه، ومقتنعا بمبدأ المشاركة والشوري.

خامسا : كما أوضحت الدراسة وجود «فجوة» بين وجود نظام لتقويم أداء العاملين وبين الاستخدام الفعلى والكفء لنتائج عملية التقويم، وهذا مايوضح فشل معظم نظم تقويم الأداء فى العديد من منظمات الأعمال، حيث أن العبرة بنهايات الأعمال، ومهما كان السبب وراء إهمال استخدام نتائج عملية التقويم والاستفادة منها «سواء لعدم قدرة وخبرة المقومين أو عدم تحفيزهم» فإن من واجب إدارة البنوك الإسلامية الحرص على وضع ورسم السياسات الضرورية الملزمة للمديرين باستخدام نتائج عملية تقويم الأداء فضلا عن تدريبهم على كيفية اكتساب الخبرة فى هذا الصدد، وبحيث ترتبط المكافآت المادية والترقيات وتتأسس على هذه النتائج، كما ينبغى على إدارة البنك الإسلامى أن تضع السياسة التحفيزية للمديرين الاكفاء الممتازين الذين يستخدمون نظام تقويم الأداء بفعالية ويحرصون على معاونة مرؤوسيهم فى تطوير وتنمية مهاراتهم ومستقبلهم الوظيفي.

سادسا : فيما يتعلق بالمدخل الممكن استخدامه فى تقويم أداء العاملين، أشارت الدراسة إلى وجود العديد من هذه المداخل التى يمكن للمنظمة– تقليدية أو إسلامية– اختيار أى منها، فهناك مدخل المقارنة الكمية بالمعايير الموضوعة ومدخل المقارنات «الزوجية» بين العاملين بأساليبه المختلفة، ومداخل الترتيب البسيط والإجبارى وقوائم المراجعة، وتحديد الأهداف والوقائع الحرجة، ونظرا لأن لكل مدخل مزاياه وعيوبه، فإن من الضروري– للبنوك الإسلامية– ان تستخدم مدخلا مركبا يجمع بين بعض هذه

الداخل بما يكفل تحقيق أغراض عملية التقويم فحيث يكون أحد الأهداف قياس «الإنجاز» يستخدم مدخل الإدارة بالأهداف «مثلا»، وحيث يكون الهدف الآخر هو «قياس وتحديد السلوكيات المؤثرة على الإنجاز» يستخدم مدخل «الوقائع الحرجة»، أو مدخل المقاييس المتدرجة للسلوك، وحيث يكون هدف التقويم قياس سمات وصفات وقدرات الشخص محل التقويم، يستخدم مدخل مقاييس الجدارة، وحيث ان كل هذه الأهداف مطلوبة، فإن من الضرورى استخدام المدخل الجامع المركب من هذه المداخل الثلاثة، والشكل التالى يوضح النموذج المقترح للمدخل المتكامل لتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية.

**نموذج مقترح**

**مدخل متكامل لتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية**

| | | |
|---|---|---|
| فى حالة اعتبار الضوابط الإسلامية المتعلقة بسلوكيات العاملين تجاه إنجاز العمل والقيم السلوكية التى يتوقف عليها هذا الإنجاز | فى حالة اعتبار الضوابط الإسلامية المتعلقة بتصرفات العاملين وسلوكياتهم ذات التأثير على الإنجاز | فى حالة اعتبار الضوابطالإسلامية المحددة لصفات وسمات الشخص محل التقويم |
| ↓ | ↓ | ↓ |
| يتم تقدير وقياس النتائج والإنجاز | يتم تقدير وقياس سلوكيات العاملين | يتم قياس وتقويم سمات وقدرات الشخص محل التقويم |
| ↓ | ↓ | ↓ |
| يستخدم نظام أو مدخل الإدارة بالأهداف | تستخدم مقاييس التطور السلوكية الثانية « أو مدخل الوقائع الحرجة » | يستخدم مدخل مقاييس الجدارة |

# مراجع البحث

## أولا : الدراسات الإدارية :

### ( أ ) المراجع العربية :


١ - الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، الإدارة المركزية للخدمة المدنية، موسوعة القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، بإصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة، وموسوعة القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨، بإصدار قانون العاملين بالقطاع العام.

٢ - باتريشا كينج، ترجمة سهيل سلامة، «تخطيط وتقييم الأداء»، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد الأول ١٩٨٦.

٣ - حسين موسى راغب: «إدارة وتنمية الموارد البشرية» ، المؤلف ، القاهرة، ١٩٩٢.

٤ - ———— وآخر : «العلوم السلوكية وتطبيقاتها فى المجال الإداري» المؤلفان، القاهرة، ١٩٩١ .

٥ - حسين حسن عمار : «تقدير كفاية الموظفين بين النماذج والموضوعية» ، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣١، مايو ١٩٨١.

٦ - ———— «الترقية كدعامة أساسية فى نظام المستقبل الوظيفى بالخدمة المدنية» مجلة الإدارة العامة ، العدد ٣٣ ، مايو ١٩٨٢.

٧ - رفعت محمد جاب الله : «إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي»، المؤلف، القاهرة ١٩٨٨.

٨ - ريتشارد هندرسون ، ترجمة إبراهيم محمد عبداللطيف: «مدخل علمى لتقييم الأداء» مجلة الإدارة، العدد الثاني، أكتوبر ١٩٩٠.

٩ - سالم حسن الأسمري: «مقابلة تقييم الأداء» ، مجلة الإدارة العامة، العدد ٥٢ سنة ١٩٨٦.

١٠ - سمير علام وآخر: «أساسيات الإدارة» ، دار الكتب المصرية، القاهرة، ١٩٩٢.

١١ - صلاح السيد: «تقويم الأداء فى مصر»، كيف نجعل منه نظاما يحسن الأداء ويطور الإدارة» مجلة الإدارة، العدد الثاني، اكتوبر ١٩٧٨.

١٢ - عبدالكريم محمد هاشم: «قياس كفاءة العاملين» مجلة الإدارة، العدد الثاني، اكتوبر ١٩٨٦.

١٣ - عبدالرحمن شفيق: «كيفية إعداد معدلات الأداء والمقررات الوظيفية» مجلة الإدارة . العدد الثالث، يناير ١٩٨١.

١٤ – عبدالوهاب محمد خفاجي : «المقومات الأساسية لنظام تقييم الأداء» مجلة الكفاية الإنتاجية»، العدد الرابع ١٩٧٨.

١٥ – على السلمي: «العلوم السلوكية فى التطبيق الإداري»، دار المعارف بمصر، القاهرة ١٩٧١.

١٦ – كمال على عزام: «إدارة الموارد البشرية»، المؤلف، القاهرة «بدون».

١٧ – كمال جعفر المفتي، «فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم»، مجلة «الإدارة العامة»، العدد ٣٢ ، مايو ١٩٨٢.

١٨ – محمد محمد إبراهيم : «تقييم أداء العاملين فى وحدات الجهاز الحكومي» «مجلة البحوث التجارية»، العدد الثانى ، ١٩٨٠.

١٩ – مصطفى مصطفى كامل: «إدارة الموارد البشرية»، دار الشعب، القاهرة، ١٩٩٢.

٢٠ – وليد عبداللطيف هوانة: «تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية»، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٩، مارس ١٩٨٦.

(ب) المراجع الأجنبية :

21- Allan Jraut: "prediction of Managerial Success by Pear and Training Staff Ratings", Journal of Applied Psyschology, Vol. 60 (Feb. 1975).

22- Craig Fric Schneier: et al., "How to Construct a Success Ful Performance Appraisal System" Training and Development Journal, (April, 1986).

23- ———————— : "Creating a Performance Management System", Training and Development Journal, (May 1986).

24- Downey, R.G. et al.: "Evaluation of a Peer Rating System for Predicting Subsequent Promotion of Senior Military Officers", Journal of Applied Psychology, Vol. 61, (April 1976).

25- Edwin B. Fippo: Personnel Management, 5th Ed., McGraw Hill, 1980.

26- Gary Dessler:" personnel Management :Modern Concepts, and Technicues", prentice - Hall International Inc., 1984.

27- Graham, H.T.: "Human Resources Managment", 3rd. Ed., M & E Handbooks, 1980.

28- George Thornton III: "Psychometric Properties of Self- Appraisal of Job Perfprmance", Personnel Psychology Vol. 33. (Summer 1980).

29- Lovrich, N,P. Jr., et al.: "Do public Servants Welcome or Fear Merit Evaluation of Their Performance?" Public Administration Review, Voi. 40, 1980.

30- Neil A. Stroul: "Whither Performance Appraisal?" Training and Development Journal, (Nov. 1987).

31- Richard I. Henderson: Practical Guide to Performance Appraisal, (Prentice- Hall Company, 1984).

32- Tobert Libby and Robert Blashfield: "Performance of a Composite as a Function of The Number of Judges.", Organizational Behaviour and Human Performance, Vol., 21 (April 1987).

33- Rosen, B. and Gerdee: T. H., "The Nature of Jobe Related Age Stereotypes", Journal of Applied Psychology, Vol. 61. (1976).

34- Wayne Casico: Applied Psycholgy "in" Personnel Management, (reston, Va: Reston Publishing Co., 1978).

35- William Weitzel: "How to Improve Performance Through Successful Appraisal, 'Personnel Journal, (October, 1987).

36- William j. Bigoness: "Effect of Applicant's Sex, Race and Performance on Employer's Perrormance Ratings: Some Additional Findings", Journal of Applied Psychology, Vol. 61 (Feb. 1978).

37- Yager, E.d.: "A Ciritique of Performance Appraisal Systems", Personnel Journal, Vol. 60. No. 2. (Feb. 1981).

ثانيا : الدراسات الإسلامية :

القرآن الكريم :

٣٨ -ابن كثير: تفسير القرآن العظيم، مكتبة التراث الإسلامي، حلب، ١٤٠٠هـ/ ١٩٨٠م.

٣٩ – القرطبي: « تفسير القرطبى »، مطبعة دار الشعب ، القاهرة، «بدون تاريخ»

٤٠ – الإمام السيوطي: «جامع الأحاديث، طبعة خاصة» ، «بدون تاريخ».

٤١ – الإمام النووي: «رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين»، مكتبةشباب الأزهر، القاهرة ١٩٨٠.

٤٢ – ——— : «الأربعين النووية» ، مكتبة شباب الأزهر، القاهرة، ١٩٨١.

٤٣ – ابن تيمية : «السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية»، المطبعة السلفية ومكتبتها، القاهرة، ١٣٨٧هـ.

٤٤ – ابن خلدون : «مقدمة ابن خلدون»، المكتبة التجارية الكبرى بمصر، القاهرة، «بدون تاريخ».

٤٥ – أبو حامد الغزالي: «الإمام»، إحياء علوم الدين، مطبعة عيسى البابسى الحلبي، وشركاه بدون.

٤٦ – حسين موسى راغب: «القيم والمعتقدات الإسلامية» ، وأثرها على السياسات والقرارات التسويقية، بحث منشور ومقدم لندوة الإدارة فى الإسلام، مركز صالح عبدالله كامل، جامعة الأزهر، سبتمبر ١٩٩٠.

٤٧ – سعد أمين منصور: «القيم والمفاهيم الإسلامية وأثرها على كفاءة العاملين مع التطبيق على البنوك الإسلامية» ، رسالة دكتوراه ، جامعة الأزهر، ١٩٩١.

٤٨ – عباس محمود العقاد: «عبقرية عمر» ، طبعة وزارة التربية والتعليم ١٩٦٨.

٤٩ – عبدالحليم محمود: «العارف بالله بشير بن الحارث»، بدون تاريخ .

٥٠ – على السلمي: «تقويم الأداء والجزاء وتخطيط التطور الوظيفي»، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، القاهرة، جـ٤ ، ١٤٠١هـ– ١٩٨١م.

٥١ – محمد عبدالله دراز : «دستور الأخلاق فى القرآن» تعريب وتحقيق وتعليق عبدالصبور شاهين، الكويت، مؤسسة الرسالة، دار البحوث العلمية، ١٤٠٠هـ – ١٩٨٠م.

٥٢ – محمد كرد على : «الإسلام والحضارة العربية»، مطبعة لجنة التأليف والنشر، القاهرة، ١٩٦٨.

٥٣ – يوسف القرضاوى : «الخصائص العامة للإسلام» مكتبة وهبه، القاهرة، طبعة أولى ١٣٩٧هـ – ١٩٧٧م.

٥٤ – ————: «الإيمان والحياة»، مكتبة وهبه»، القاهرة، ١٩٨١ .

٥٥ – فاروق حمادة : «المنهج الإسلامى فى الجرح والتعديل»، دراسة منهجية فى علوم الحديث، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الرباط ، ١٩٨٩.

# إصدارات المعهد العالمى للفكر الإسلامى

**أولاً - سلسلة إسلامية المعرفة :**

- إسلامية المعرفة : المبادئ وخطة العمل، الطبعة الثانية، ١٤٠٦هـ/ ١٩٨٦م.
- الوجيز فى إسلامية المعرفة : المبادئ العامة وخطة العمل مع أوراق العمل لمؤتمرات الفكر الإسلامى، الطبعة الأولى، ١٤٠٧هـ/ ١٩٨٧م. أعيد طبعه فى المغرب والأردن والجزائر. (الطبعة الثانية ستصدر قريباً).
- نحو نظام نقدى عادل، للدكتور محمد عمر شابرا، ترجمة عن الإنجليزية سيد محمد سكر، وراجعه الدكتور رفيق المصرى، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م، الطبعة الثالثة (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- نحو علم الإنسان الإسلامى، للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد الغنى خلف الله، الطبعة الأولى، (دار البشير / عمان الأردن) ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م.
- منظمة المؤتمر الإسلامى، للدكتور عبد الله الأحسن، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد العزيز الفائز، الطبعة الأولى، ١٤١٠هـ/ ١٩٨٩م.
- تراثنا الفكرى، للشيخ محمد الغزالى، الطبعة الثانية، (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- مدخل إلى إسلامية المعرفة : مع مخطط لإسلامية علم التاريخ، للدكتور عماد الدين خليل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- إصلاح الفكر الإسلامى، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

**ثانياً - سلسلة إسلامية الثقافة :**

- دليل مكتبة الأسرة المسلمة، خطة وإشراف الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٦هـ/ ١٩٨٥م، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) الدار العالمية للكتاب الإسلامى / الرياض ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- الصحوة الإسلامية بين الجحود والتطرف، للدكتور يوسف القرضاوى (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر)، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م.

**ثالثاً - سلسلة قضايا الفكر الإسلامى :**

- حجية السنة، للشيخ عبد الغنى عبد الخالق، الطبعة الأولى ١٤٠٧هـ/ ١٩٨٦م، (الطبعة الثانية ستصدر قريباً).

- أدب الاختلاف في الإسلام، للدكتور طه جابر العلواني، (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية - بقطر)، الطبعة الخامسة (منقحة ومزيدة) ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- الإسلام والتنمية الاجتماعية، للدكتور محسن عبد الحميد، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- كيف نتعامل مع السنة النبوية: معالم وضوابط، للدكتور يوسف القرضاوي، الطبعة الثانية ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- كيف نتعامل مع القرآن: مدارسة مع الشيخ محمد الغزالي أجراها الأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- مراجعات في الفكر والدعوة والحركة، للأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

## رابعاً - سلسلة المنهجية الإسلامية:

- أزمة العقل المسلم، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية: أعمال المؤتمر العالمي الرابع للفكر الإسلامي، الجزء الأول: المعرفة والمنهجية، الطبعة الأولى، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
الجزء الثاني: منهجية العلوم الإسلامية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
الجزء الثالث: منهجية العلوم التربوية والنفسية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- معالم المنهج الإسلامي، للدكتور محمد عمارة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

## خامساً - سلسلة أبحاث علمية:

- أصول الفقه الإسلامي: منهج بحث ومعرفة، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م.
- التفكر من المشاهدة إلى الشهود، للدكتور مالك بدري، الطبعة الأولى (دار الوفاء - القاهرة، مصر)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

## سادساً - سلسلة المحاضرات:

- الأزمة الفكرية المعاصرة: تشخيص ومقترحات علاج، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الثانية، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

## سابعاً - سلسلة رسائل إسلامية المعرفة:

- خواطر في الأزمة الفكرية والمأزق الحضاري للأمة الإسلامية، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.

- نظام الإسلام العقائدى فى العصر الحديث، للأستاذ محمد المبارك، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- الأسس الإسلامية للعلم، (مترجماً عن الانجليزية)، للدكتور محمد معين صديقى، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- قضية المنهجية فى الفكر الإسلامى، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- صياغة العلوم صياغة إسلامية، للدكتور اسماعيل الفاروقى، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية، للدكتور زغلول راغب النجار، الطبعة الأولى ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م.

### ثامناً - سلسلة الرسائل الجامعية :

- نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبى، للأستاذ أحمد الريسونى، الطبعة الأولى، دار الأمان - المغرب، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م، الدار العالمية للكتاب الإسلامى - الرياض ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- الخطاب العربى المعاصر: قراءة نقدية فى مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨-١٩٨٧)، للأستاذ فادى إسماعيل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- منهج البحث الاجتماعى بين الوضعية والمعيارية، للأستاذ محمد محمد إمزيان، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- المقاصد العامة للشريعة: للدكتور يوسف العالم، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- التنمية السياسية المعاصرة: دراسة نقدية مقارنة فى ضوء المنظور الحضارى الإسلامى، للأستاذ نصر محمد عارف، الطبعة الأولى، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

### تاسعاً - سلسلة الأدلة والكشافات :

- الكشاف الاقتصادى لآيات القرآن الكريم، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- الفكر التربوى الإسلامى، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- الكشاف الموضوعى لأحاديث صحيح البخارى، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- قائمة مختارة حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

## الموزعون المعتمدون لمنشورات المعهد العالمى للفكر الإسلامى

**في شمال أمريكا :**

**المكتب العربى المتحد**
**United Arab Bureau**
**P.O Box 4059**
**Alexandria, VA 22303, U.S.A.**
**Tel: (703) 329-6333**
**Fax: (703) 329-8052**

**خدمات الكتاب الإسلامى**
**Islamic Book Service**
**10900 W. Washington St.**
**Indianapolis, IN 46231 U.A.S.**
**Tel: (317) 839-9248**
**Fax: (317) 839-2511**

**في أوربا :**

**المؤسسة الإسلامية**
**The Islamic Foundation**
**Markfield Da'wah Centre, Ruby Lane**
**Markfield, LeicesteLE6 ORN, U.K.**
**Tel: (44-530) 244-944 / 45**
**Fax: (44-530) 244-946**

**خدمات الإعلام الإسلامى**
**Muslim Information Services**
**233 Seven Sister Rd.**
**London N4 2DA, U.K.**
**Tel: (44-71) 272-5170**
**Fax: (44-71) 272-3214**

**المملكة العربية السعودية :**

الدار العالمية للكتاب الإسلامى
ص.ب : ٥٥١٩٥ الرياض : ١١٥٣٤
تليفون: **1-465-0818 (966)**
فاكس: **1-463-3489 (966)**

**المملكة الأردنية الهاشمية :**

المعهد العالمى للفكر الإسلامى
ص.ب : ٩٤٨٩ - عمان
تليفون: **6-639992 (962)**
فاكس: **6-611420 (962)**

**لبنان :**

المكتب العربى المتحد
ص.ب : **135888** بيروت
تليفون: **807779**
تيلكس: **21665 LE**

**المغرب :**

دار الأمان للنشر والتوزيع
4 زنقة المأمونية
الرباط
تليفون: **723276 (212-7)**

**مصر :**

النهار للطبع والنشر والتوزيع
٧ ش الجمهورية - عابدين - القاهرة
تليفون: **3913688 (202)**
فاكس: **340-9520 (202)**

**الهند :**

**Genuine Publications & Meia (Pvt.) Ltd.**
**P.O. Box 9725 Jamia Nager**
**New Delhi 100 025 India**
**Tel: (91-11) 630-989**
**Fax: (91-11) 684-1104**

# المعهد العالمي للفكر الإسلامي

المعهد العالمي للفكر الإسلامي مؤسسة فكرية إسلامية ثقافية مستقلة أنشئت وسجلت في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الخامس عشر الهجري (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) لتعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة، في تأصيل قضايا الإسلام الكلية وتوضيحها، وربط الجزئيات والفروع بالكليات والمقاصد والغايات الإسلامية العامة.
- استعادة الهوية الفكرية والثقافية والحضارية للأمة الإسلامية، من خلال جهود إسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعالجة قضايا الفكر الإسلامي.
- إصلاح مناهج الفكر الإسلامي المعاصر، لتمكين الأمة من استئناف حياتها الإسلامية ودورها في توجيه مسيرة الحضارة الإنسانيّة وترشيدها وربطها بقيم الإسلام وغاياته.

ويستعين المعهد لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة منها:

- عقد المؤتمرات والندوات العلميّة والفكريّة المتخصصة.
- دعم جهود العلماء والباحثين في الجامعات ومراكز البحث العلمي ونشر الإنتاج العلمي المتميز.
- توجيه الدراسات العلميّة والأكاديمية لخدمة قضايا الفكر والمعرفة.

وللمعهد عدد من المكاتب والفروع في كثير من العواصم العربية والإسلامية وغيرها يمارس من خلالها أنشطته المختلفة، كما أن له اتفاقات للتعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العربية الإسلامية والغربيّة وغيرها في مختلف أنحاء العالم.

The International Institute of Islamic Thought
555 Grove Street (P.O. Box 669)
Herndon, VA 22070-4705 U.S.A
Tel: (703) 471-1133
Fax: (703) 471-3922
Telex: 901153 IIIT WASH



هذا الكتاب

هو الكتاب الثالث والثلاثون فى سلسلة دراسات فى الاقتصاد الإسلامى التى يصدرها المعهد العالمى للفكر الإسلامى . وتمثل هذه السلسلة نتاج مشروع دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية ، وخاصة فى البنوك ، وشركات الاستثمار .

ويغطى الكتاب مع غيره من كتب هذه السلسلة عدداً من الموضوعات المتصلة بالصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء كانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى ، أو فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أو فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التى تقوم بها .

ويستمد هذا الكتاب أهميته من قلة الدراسات التى تهتم بتقويم اداء العاملين بالبنوك الإسلامية ، وإعتماد الدراسات السابقة فى هذا المجال على المداخل الغربية، والتى لم تصل بعد لتطوير نظام فعال للتقويم . وهو يركز على خصوصية نظام تقويم الاداء بالبنوك الإسلامية ، ويرى ضرورة العناية بوضع الضوابط الإسلامية كعنصر من عناصر تقويم اداء العاملين ، بحيث يكمل هذا العنصر بقية العناصر الأخرى التقليدية ( عناصر العمل والانتاج وصفات العمل) لتصل إلى نظام فعال لتقويم الاداء ، يتلاءم مع طبيعة ورسالة البنوك الإسلامية ، وليتلائم مع الزيادة النسبية فى أحجام هذه البنوك ، والانتشار النسبى لفروعها .

ويتعرض الكتاب بالدراسة للفلسفة التى تحكم عملية تقويم الأداء فى البنوك الإسلامية ، والمراحل المختلفة لعملية تقويم أداء العاملين ، والضوابط الإسلامية التى تحكم تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية ، ويطرح نموذجاً لعملية تقويم الأداء بالبنوك الإسلامية .

